

**GRAN ESTACIÓN INTELIGENTE 2036:
Apropiación de la tecnología por y para la gente.**

Trabajo de Grado

Andrés Francisco Cortés Escobar

Tutor: José Luis Riveros Romero

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración
Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva

Bogotá
2017

TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA DE ESTUDIO	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. OBJETIVO GENERAL	6
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. MARCO TEÓRICO	6
5. ESTADO DEL ARTE	10
5.1 ORIGEN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA	10
5.2 INGRESOS DEL SECTOR Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	12
5.2.1 INVERSIÓN	16
5.2.2 ACTIVOS	18
5.2.3 PASIVOS	18
5.2.4 PATRIMONIO	19
5.2.5 ESTADO DE RESULTADOS	19
6. TENDENCIAS Y MEGATENDENCIAS	21
6.1 INTERNET DE LAS COSAS	21
6.2 NANOTECNOLOGÍA	21
6.3 REALIDAD AUMENTADA	22
6.4 MERCADOS MUNDIALES	22
6.5 REDES SOCIALES	23
6.6 CONCIENCIA AMBIENTAL	24
6.7 DESARROLLO TECNOLÓGICO	24
6.8 BIG DATA	25
7. DEFINICIÓN DE GRUPO DE EXPERTOS	25
8. DOFA	26
8.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL DOFA	27
9. MATRIZ DE FACTORES DE CAMBIO	29
10. ANÁLISIS ESTRUCTURAL	30
10.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES/ VARIABLES	30
10.2 RELACIONES ENTRE VARIABLES	34
10.3 VARIABLES ESTRATÉGICAS Y DIRECCIONADORES DE FUTURO	36
11. EVALUACIÓN DE LOS DIRECCIONADORES E HIPÓTESIS	37
12. ESCENARIOS DE FUTURO	40
12.1 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	40
12.2 ESCENARIOS PROPUESTOS	41
12.3 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS CON EJES DE P. SCHWARTZ	46
12.4 ESCENARIO APUESTA	47
13. OBJETIVOS	48
14. ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS IGO	49
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
ANEXOS	54
BIBLIOGRAFÍA	61
TABLA DE ILUSTRACIONES	63

1. TEMA DE ESTUDIO

Para muchos es sabido que debido a los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, desde hace algunos años, el acceso al conocimiento está al alcance de todo el mundo, literalmente. Ya no es necesario esperar décadas para que un “alquimista” atravesase el planeta y regrese a su país con las innovaciones que, al momento de su regreso, ya empezarían a ser obsoletas. Ahora tenemos acceso a información en tiempo real y de cualquier parte del mundo: desde la comodidad de nuestro escritorio podemos enterarnos de lo que será el futuro de la economía mundial, de un sector específico o de máquinas que desempeñan determinada labor; y gracias a esto, se hace posible, para los empresarios, estar a la vanguardia de su negocio, prepararse para lo que está por llegar y construir el futuro que quiere para su compañía.

Conocer las tendencias en diferentes ámbitos supone que las empresas puedan, no sólo prepararse para los cambios que vienen en el futuro, sino construir el futuro que se desea; esto permite analizar los diferentes escenarios posibles, para no tener que esperar que el futuro nos sorprenda, y poder escoger el escenario más conveniente para nuestros intereses. Esto aplica para todos los sectores de la economía, incluyendo el comercio y, específicamente, el **retail** y los centros comerciales.

Actualmente, en Colombia, existen, aproximadamente, 196 centros comerciales –con áreas superiores a los 5.000 metros cuadrados–, cuando en el 2003 sólo operaban 60; en los últimos tres años se han abierto más de 40 establecimientos nuevos y la cifra se duplicaría en 2018, con 50 aperturas en 21 poblaciones intermedias; con todo eso, uno de los nuevos objetivos de esta categoría es lograr la llegada de más marcas internacionales al país (Eltiempo.com, 2015).

Una de las compañías que más le apuesta a la expansión en este ámbito en el país es la multinacional Cencosud, organización que cuenta con marcas como Metro, Easy y Jumbo, y entre sus planes está comenzar con la construcción en siete terrenos ya evaluados, que se encuentran principalmente en Bogotá y Medellín.

Si hablamos de los hábitos de los consumidores colombianos, nos encontramos con que el 20% del consumo se realiza en los centros comerciales: además, el 19% de los visitantes acude al centro comercial para pasear o, como se dice en Bogotá: `vitrinear`; el 18,8% para comprar víveres y artículos de consumo diario; el 17,6% adquiere ropa y calzado, y el 16,6% sólo va a comer (Fenalco, 2014).

Sin embargo, hay oportunidades relacionadas con la penetración de los centros comerciales en el país: mientras que en Colombia por cada 100 personas el área de comercio llega a los 8 metros cuadrados, en Estados Unidos es de 194 metros cuadrados. Es decir que, en Colombia, contrario a lo que muchos piensan con respecto a la saturación del mercado, hay mucho camino por delante y mucho más desarrollo de esta industria,

tanto en la forma como la conocemos como en nuevos formatos (Portafolio, 2014). Por ejemplo, los directivos de Construcciones Planificadas, firma de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo (Olcsa), que se encarga de la obra de El Edén, en Bogotá, manifiestan que, a pesar de algunas alertas sobre el riesgo de saturación, existe espacio para desarrollar propuestas realistas y bien ubicadas.

Algunos analistas sostienen que lo anterior se debe, entre otros, a que Colombia es observada como uno de los mercados con ambiente de negocios atractivo, ya que en los últimos hace un par de años la economía venía creciendo por encima del promedio de Latinoamérica y la clase media se ha duplicado con mucha velocidad. Si a esto le agregamos que, en la región, es el país con más población- después de Brasil y México-, concentrada en zonas urbanas y, por tanto, resulta atractivo para los constructores.

El presidente de la constructora Morelco, Arturo Serna Henao, afirma que la ampliación de la oferta a los campos del entretenimiento, hotelería y la gastronomía ha sido determinante para el auge de los centros comerciales. Es decir que pasaron de simples hileras de locales de venta de artículos a complejos donde también hay, entre otros, salas de cines, parques de diversiones y restaurantes. Y Mauricio Hernández Monsalve, de BBVA Research, dice que la aparición de una nueva clase media pujante no es exclusiva de las grandes ciudades, pues en las intermedias, que son unas 62, también se consolidó una mayor capacidad de consumo (Eltiempo.com, 2016).

Uno de los proyectos que más impacto tendrán en el sector del comercio y en el de la construcción, es la primera etapa del centro comercial El Edén, ubicado en el occidente de Bogotá, y que estará listo en menos de dos años. Al sumarle la segunda fase, el complejo, en el que se invertirán cerca de 1,2 billones de pesos, contará con unos 320.000 metros cuadrados de construcción y 134.000 de zona comercial. Será el más grande de Colombia, posición que hoy ostenta Centro Mayor, en Bogotá, con 248.000 metros cuadrados.

Con este panorama, el centro Comercial Gran Estación debe, no sólo prepararse para lo que viene, sino empezar a cambiar la categoría desde adentro; y, para esto, algunos de los pilares en los que podría apoyarse están en el mundo digital y la revolución que están causando las tecnologías y dispositivos con un gran impacto en todos los ámbitos de la vida de las personas.

En tan sólo diez años, Gran Estación ha logrado posicionarse como uno de los centros comerciales más importantes de Colombia, pues cuenta con una ubicación privilegiada, en un sector de la capital en el que confluyen todos los niveles socioeconómicos y por el que transitan todos los viajeros que entran o salen de Bogotá. Con más de 300 marcas, y a sólo diez minutos del aeropuerto El Dorado, se ha convertido en un referente de entretenimiento bogotano con más de 130 eventos, más de 1.200.000 visitantes y un ingreso de 180.000 vehículos mensuales, un área construida de 126.000 metros cuadrados, 362 locales y 2.079 parqueaderos.

Este Centro Comercial también es reconocido por su trabajo en el área de Responsabilidad

Social Empresarial, ya que es uno de los pioneros en temas de inclusión laboral en el país: tan pronto las personas entran a Gran Estación se dan cuenta de que su ADN es distinto al de los demás Centros Comerciales. Tanto así que el 25% por ciento de las personas que trabajan en el centro comercial tiene alguna discapacidad.

No es muy común llegar a un lugar donde personal de seguridad se moviliza en silla de ruedas o no tiene alguna extremidad; resulta más sorprendente ver a personas ciegas como orientadores de Servicio al Cliente: los ojos del centro comercial o, de pronto, toparse con personas con Síndrome de Down realizando labores administrativas; de igual forma algunos ascensoristas, son sordos y eso no ha sido ningún obstáculo para que las personas que se suben al ascensor, los entiendan. Todo esto hace parte de su imagen corporativa, un lugar incluyente, en el que hay espacio para todos, en donde buscan eliminar las condiciones que, en el mundo actual, limitan a muchos. Y, de esa forma lo plasman en su manifiesto:

“Nosotros nacimos para los que decidieron que podían ser más y lo lograron; para los que no temen llegar más lejos sin dejar atrás el sitio de donde vienen. Nacimos para darle un lugar a los que creen que lo pueden hacer, que lo pueden lograr. Para los que no quieren aparentar ser, porque simplemente son. Sí, aquí estamos para esos que se comen la vida buscando sentir y vivir cada instante como si fuera el último. Nacimos para aquellos que entienden que las diferencias nos hacen únicos y creen que en este mundo sí cabemos todos. Nacimos para ti, por eso no nos conformamos con traerte las mejores cosas del mundo, te queremos dar el mundo tal como es. Por eso nunca paramos, por eso vamos más allá de nuestro propios límites. Porque sabemos que ya aprendiste que si no es así, la vida te alcanza y te rebasa. Queremos que vivas experiencias que nunca antes has vivido. Queremos que sientas libertad no solo de ser, sino de vivir, de respirar, de mirar hacia arriba, de encontrar en cada rincón de este, tu Centro comercial, un espacio para soñar. Queremos darte un sitio tan impresionante, como tu vida”.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pero no todo es tan simple: el rápido crecimiento de la categoría del que acabamos de hablar, hace que competir y sobresalir, cada vez sea más dispendioso; es necesario ofrecer algo que no se encuentre en cualquier Centro Comercial y que, realmente, impacte al consumidor y cambie su experiencia de visita. Ofrecer la posibilidad de hacer compras **online**, conexión a **wifi** del Centro Comercial o rifas para ganar carros y viajes, se han convertido en lo normal y han dejado de ser el diferencial para atraer nuevos visitantes y aumentar la frecuencia de visita.

El consumidor es cada vez más exigente, pues tiene acceso inmediato a la información que necesite, permitiéndose hacer comparaciones y evaluaciones que repercuten, de inmediato, en la reputación de una marca y, con esto, en sus ventas. Por lo cual, la inmediatez y omnipresencia de la información, atadas a los avances tecnológicos, deben convertirse en aliados para los negocios, ayudándoles, no sólo a diferenciarse, sino a marcar la diferencia.

Y es hacia allá hacia donde se propone llevar al Centro Comercial Gran Estación a través de la tecnología. Hacia un Centro Comercial inteligente en todas sus áreas, con personas y procesos interrelacionadas e interconectadas, en donde se vea de primera mano que el futuro no nos va a estrellar, sino que, día a día se construye un futuro pensado para las personas y sus necesidades.

“Cuando hablamos de tendencias y de líneas de fuerza, podríamos tener la sensación de que estamos frente a seres que se bastan por sí mismos. Y cuando aludimos al diseño y construcción del futuro, tampoco explicitamos los sujetos que realizan las acciones de diseñar y construir” (Mojica, La construcción del futuro, 2005). Esto significa que es el propio ser humano- y las empresas a través de él- quien se encarga de construir el futuro que quiere vivir.

En relación con lo anterior, debemos resaltar que muchas veces los intereses cortoplacistas opacan una visión de largo plazo y, el flujo de caja inmediato puede impedir que miremos hacia los objetivos del futuro. El caso presente no ha sido la excepción y por intereses relacionados con la necesidad inminente de mejorar el flujo de caja, se ha dejado de prestar atención al impacto que tienen los avances tecnológicos. Por lo que se pretende dar al “Futuro”, la importancia que realmente tiene en el negocio, en su sostenibilidad y en el bolsillo tanto de los dueños, como de quienes están frente a su operación diaria, y su relación con la Tecnología.

3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el Centro Comercial Gran Estación que permita asegurar su competitividad y vigencia al 2036.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores claves de éxito que determinarán la supervivencia, continuidad y vigencia del Centro Comercial.
- Formular el modelo de negocio que deberá implementar el Centro Comercial Gran Estación al año 2036.
- Formular el escenario apuesta que integre las variables estratégicas que permitan generar una ruptura en el desarrollo de la organización al 2036.
- Definir las estrategias que garantizarán el objetivo propuesto.

4. MARCO TEÓRICO

*La prospectiva se nutre de historia y, mientras que los hombres cambian de una época a otra, los problemas casi siempre son los mismos.
(Michel Godet).*

“La prospectiva fue instituida a mediados de los cincuenta por el filósofo Gaston Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955 Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Para ello esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. Un tiempo después, en 1958, especificó las modalidades de ese nuevo enfoque. Después de su muerte en 1960, su pensamiento fue perpetuado por un grupo de "militantes" que, desde el núcleo del medio político económico francés, se encargaron de difundir sus grandes principios y de aplicarlo a la preparación de la toma de grandes decisiones políticas”. (Godet & Durance, 2009)

Así, en la aplicación del modelo prospectivo estratégico, confluyen la definición y análisis de variables estratégicas, la definición de los actores cuyos intereses entran en el campo del análisis de una región o empresa, y el análisis de las relaciones de poder que hay entre estos actores.

La prospectiva tiene sus orígenes en la obra de Gastón Berger “Fenomenología del Tiempo y Prospectiva”, seguido de los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel “El Arte de la Conjetura” y la Fundación “Futuribles International”; hasta llegar a Michel Godet que, con “De la Anticipation à la Action” y sus contemporáneos, constituyen toda una generación de prospectivistas, conocida como la escuela francesa. Ellos proponen un rompimiento con la forma clásica de concebir el futuro, como el **forecasting** y el **foresight**. De acuerdo con Michel Godet, la prospectiva describe que el futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo. Además, a diferencia del **forecasting** y el **foresight**, la Prospectiva sostiene que no hay un único e ineludible futuro para el que debamos estar preparados, sino que hay varios escenarios posibles (futuribles) y es la propia empresa (o región) quien construye ese futuro en el que se quiere encontrar en el tiempo propuesto.

Existen dos escuelas que analizan, desde puntos de vista diferentes, el futuro: la primera, de forma unidireccional o “determinista” y la segunda de forma multidireccional o “voluntarista”, que supone la posibilidad de elección entre esos múltiples caminos, a la cual pertenece la Prospectiva. “En el primer caso estamos en los terrenos de la previsión, que etimológicamente significa “ver antes”. En el segundo caso estaríamos navegando en las aguas de la prospectiva, palabra que proviene del verbo latino **prospicere** que significa “ver hacia delante” (Mojica, 2005). Así, empezamos a entender que la labor de la prospectiva está en la construcción del futuro y no en la preparación para él y, para este caso particular, nos va a dar herramientas para ver los escenarios en los que podría estar la empresa en 20 años, el escenario en el que desea estar, y la ruta que debe seguir para alcanzarlo, pues debe seguir objetivos, estrategias y acciones, orientando sus recursos hacia ese escenario ideal.

Sumando a lo anterior, Michel Godet propone una base para el razonamiento prospectivo, apoyándose, afirmando que la Prospectiva es el arte de construir el futuro y no de esperararlo para actuar de forma reactiva ante él (Mojica, 1991). Esta base es el “Triángulo

griego” que Michel Godet explica a través de la teoría del color: “el color azul, dice, es el futuro elegido, el cual debe concretarse en acciones precisas en el presente o de lo contrario nunca va a ocurrir. Estas acciones corresponden al color verde. Pero para que el azul se convierta en verde es necesario pasar por el color amarillo, que significa la convergencia de voluntades de los respectivos actores sociales” (Mojica, 2008).



Ilustración 1(<http://actuarporelfuturo.blogspot.com.co/>)

Con la Ilustración 1 podemos ver que, para Godet, lo más importante no es solamente anticiparse al futuro y tampoco es suficiente con tener motivadores para construirlo; estas dos deben estar en una relación directa y constante con las acciones que deben realizar los actores para que se cumplan los objetivos. Así se aclara, de forma explícita, que la prospectiva no se trata de planear, pero que requiere de la planeación para construir el futuro. Pero, es importante tener en muy en cuenta que el resultado de un ejercicio prospectivo no debe ser interpretado como una verdad única que ineludiblemente será cumplida. Serán probables escenarios que podrían variar dependiendo del comportamiento de todas las variables analizadas. Por lo que se hace posible que los escenarios propuestos para un tiempo determinado, deban ser reevaluados en el camino. Pero, para muchos, es preferible tener una idea de cómo podría ser el futuro que no tener ningún tipo de visión sobre él.

Para abordar el análisis prospectivo para el Centro Comercial Gran Estación en este caso, vamos a tomar como referencia el Modelo Prospectivo Estratégico propuesto por Michel

Godet y que Francisco Mojica ha estudiado en profundidad. Éste modelo tiene dos fuentes de investigación: primarias y secundarias. “La información proveniente de fuentes secundarias las podemos llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización o de la empresa, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominamos “expertos”. (Mojica, 2008).

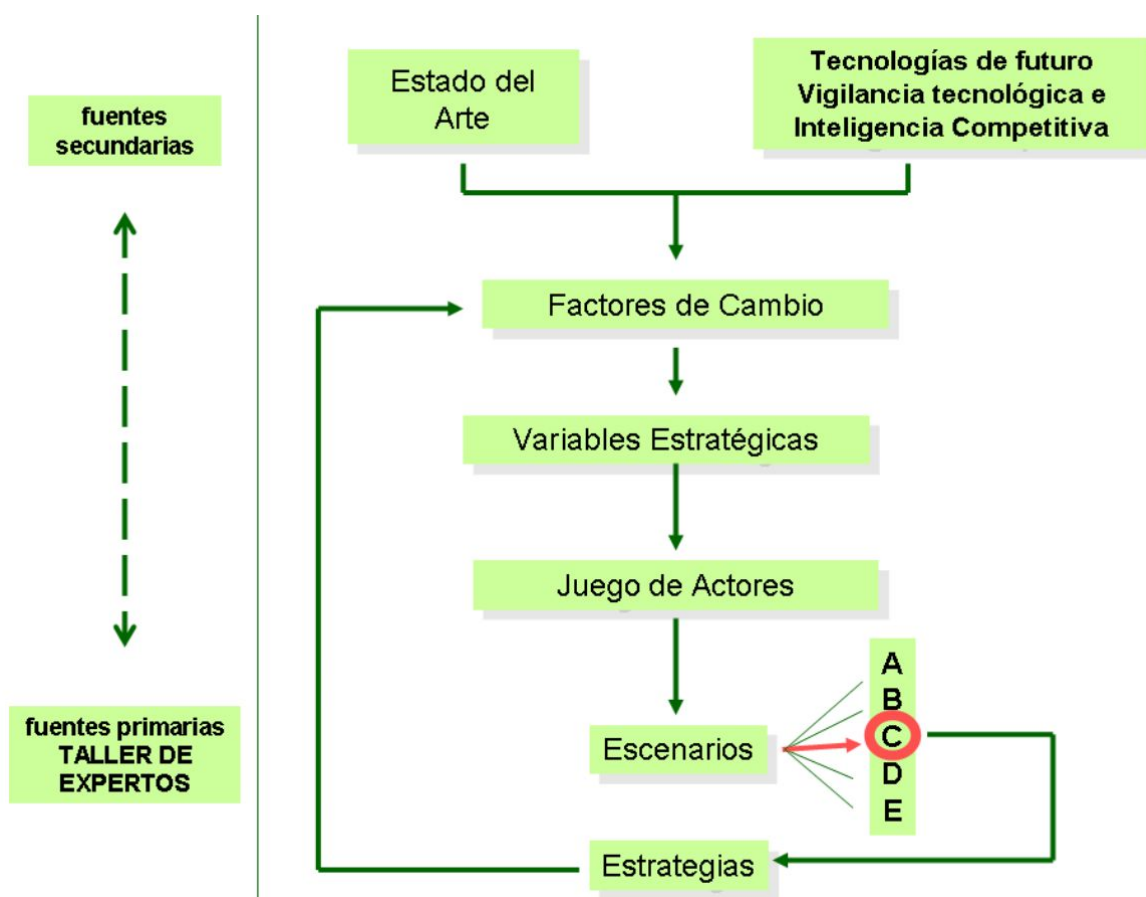


Ilustración 2 (Mojica, 2008)

Cada una de las etapas de este modelo implica un proceso de recolección y análisis de información basadas en el uso de herramientas; algunas incluyen talleres con los expertos, y siempre, teniendo en cuenta que es un ejercicio de construcción de escenarios de futuro en el que debemos involucrar a todos los actores que tienen intereses, de una u otra forma, en la empresa, para que los escenarios respondan a las condiciones reales de ella.

Etapa	Descripción	Herramientas
Estado del Arte	Situación de la empresa. Visión presente y retrospectiva. Cifras que respalden las	Información contable de la empresa, gremios

	condiciones actuales es históricas.	y asociaciones.
Vigilancia Tecnológica	Tendencias mundiales y mejores prácticas en el tema.	Publicaciones especializadas; referentes de mercado.
Factores de Cambio	Definición de fenómenos que pueden influir en la evolución de la empresa (económico, social, cultural, político, tecnológico).	DOFA Árbol de Competencias de Giget. Matriz de cambio de Godet.
Variables Estratégicas	Priorización de los factores de cambio para definir los más importantes.	Mic Mac IGO Ábaco de Régnier
Juego de Actores	Se estudia el comportamiento de los actores que tienen relación con las variables; se reconocen los retos afrontan y se precisan las posibles estrategias.	MACTOR
Diseño de Escenarios	Propuesta de escenarios posibles, escenarios probables y un escenario deseado.	Análisis Morfológico SMIC Ejes de Schwartz Delphi
Estrategias	Propuesta de objetivos, estrategias y acciones para alcanzar el escenario deseado y la ruta para llegar.	IGO Ábaco de Régnier Análisis multicriterios

Ilustración 3 (Mojica, 2008).

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 Origen y desarrollo de la empresa

GRAN ESTACIÓN CENTRO COMERCIAL PROPIEDAD HORIZONTAL es una entidad de naturaleza civil, sin ánimo de lucro, responsable de Iva para el alquiler de áreas comunes y activaciones de marca. (Art, 47 y 186 ley 1607 de 2012). Régimen Ordinario de Renta y Contribuyente del impuesto de industria y comercio. (Art. 143 Ley 1819 de 2019), Personería jurídica No. 0150 de fecha 27 de Abril de 2007 otorgada por la ALCALDÍA LOCAL DE TEUSAQUILLO. Integrada por copropietarios con derechos de propiedad sobre su terreno y bienes comunes de acuerdo con el coeficiente de propiedad horizontal.

Las principales políticas y prácticas contables que se aplican obedecen a la naturaleza

jurídica de una entidad sin ánimo de lucro y bajo la categoría de régimen especial. Aplicadas con un criterio de aceptación general en Colombia a partir de la Ley 675 de 2001 y demás orientaciones del Consejo Técnico de la Contaduría.

Gran Estación Centro Comercial P.H., está ubicado en la AC 26 62 47 de Bogotá y tiene como órganos de administración de la entidad; al Consejo de Administración, la Revisoría Fiscal y la Asamblea General de Copropietarios que sesiona una vez por año.

El objeto es el de administrar correcta y eficazmente los bienes y servicios comunes gestionando los asuntos de interés común de los propietarios de bienes privados, así como la función social de la propiedad horizontal.

El Centro Comercial Gran Estación fue concebido, planificado y desarrollado por el arquitecto Augusto Salazar para cubrir una necesidad de mercado en el occidente de Bogotá, un sector de gran empuje comercial y residencial.

Está ubicado en un área de influencia de más de 40 barrios, entre las avenidas El Dorado y La Esperanza y entre las carreras 50 y 68; tiene una ubicación estratégica, muy cerca del CAN, la Cámara de Comercio, la Gobernación de Cundinamarca, el Centro Empresarial Sarmiento Angulo (que reúne empresas como Avianca y Cementos Argos) y la Cámara Colombiana de Infraestructura, entre otras. A sólo diez minutos del aeropuerto internacional El Dorado y cinco minutos de la Terminal de Transportes, cuenta con fácil acceso por numerosas rutas de transporte público y dos estaciones del sistema Transmilenio.

Gran Estación se construyó con un área de cerca de 150.000 metros cuadrados, un área de comercio de tres niveles con 362 locales que albergan marcas de ropa, entretenimiento, restaurantes a mantel y una amplia plazoleta de comidas. Cuenta con dos sótanos de parqueaderos, con cerca de 2.100 estacionamientos, a los que se accede sin alterar el tráfico de la ciudad.

Muy pronto, para el año 2011, cuando apenas celebraba cinco años de operación, se inauguró una nueva etapa, que integró 100.000 metros cuadrados y 144 locales adicionales, además de siete pisos de oficinas.

La plazoleta exterior “Alfiles” es reconocida en la ciudad por ser un escenario recurrente de eventos, ferias, exposiciones, adornada con un diseño que simula un tablero de ajedrez, que le da su nombre; ésta le ha permitido convertirse en un icono referente de la capital.

Pero lo más destacable de Gran Estación es su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial; lo que lo hace un centro comercial “impresionante” y diferente. Desde sus inicios, se ha concebido como un centro comercial inclusivo, con un diseño universal. Esto significa que no tiene barreras arquitectónicas para ninguna persona y que, desde su construcción, contrata personas con discapacidad, para que la palabra “inclusión”

empiece a relacionarse con el Centro Comercial, rompiendo estereotipos y paradigmas entorno a la discapacidad, no sólo en la categoría, sino en la ciudad. Y éste es un tema que no puede dejar de lado cualquier análisis que tenga que ver con Gran Estación.

Responsabilidad Social en tres ejes:

Entienden la Responsabilidad Social Empresarial como parte integral de la estrategia de negocio, que debe planificarse y cuantificarse con el objeto de aumentar la rentabilidad de los inversionistas y contribuir simultáneamente al logro de los objetivos estratégicos. Las políticas del Centro Comercial están enmarcadas en tres niveles: económico, social y ambiental.

Económico:

Hace referencia al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus **stakeholders** y de los sistemas económicos a nivel local y nacional, permitiéndoles una presencia en el mercado.

Social:

Gran Estación aporta soluciones relacionadas con los impactos de las actividades del Centro Comercial en los sistemas sociales en los que opera, a través de estrategias que parten de la sostenibilidad, con el fin de generar valor en la relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la responsabilidad en el servicio y en la sociedad.

Ambiental:

Busca minimizar los impactos negativos y sostener los impactos positivos que la organización genera en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos en los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Dentro de su gestión, tienen presentes los flujos de entrada (agua, materiales y energía) y de salida (emisiones, residuos y vertimientos), así como el cumplimiento legal ambiental.

5.2 Ingresos del Sector y Desempeño de la empresa

En el año 2015, las ventas de los centros comerciales registraron un aumento del 15%, lo que representa, hasta ese momento, el mejor resultado en los últimos años, en Colombia. “Bogotá fue uno de los epicentros del crecimiento de los centros comerciales, dado que los 20 más importantes de la ciudad registraron ingresos cercanos a los \$276.000 millones.

El Centro Comercial Santafé, en Bogotá , ocupó el primer lugar en términos de ingresos con \$33.418 millones en 2015, lo que representa un crecimiento del 18,3% con respecto a 2014. Este comportamiento responde a la puesta en marcha de la tercera etapa, denominada Plaza Brasil, la cual se compone de 109 locales y un área de 21.857 metros cuadrados” (Dinero.com, 2016).

Lo siguen Unicentro Bogotá (\$33.017 millones), Centro Andino (\$23.010 millones), Plaza de las Américas (\$22.445 millones) y Centro Mayor (\$21.301 millones); los dos primeros,

cerrando 2015 con un decrecimiento en los ingresos en comparación con 2014; y el último abriéndose lugar en esta lista con tan sólo siete años de operación en la ciudad. Ésto, gracias a su ubicación en un sector marcado por una clase media emergente que, por un lado continúa creciendo en representatividad poblacional, y viene cambiando sus hábitos de consumo y gastando cada vez más dinero.

Pero, a pesar del crecimiento de algunos, las inversiones de mercadeo de los centros comerciales disminuyeron 4,5% en 2015. Los 20 más importantes de Bogotá, por ejemplo, realizaron inversiones cercanas en mercadeo por \$46.236 millones en ese periodo (Dinero.com, 2016).

Es un sector en el que, año tras año, la competencia se vuelve más reñida por la apertura de nuevos proyectos y ampliaciones y adecuaciones de otros pero, el centro comercial Gran Estación ha logrado mantenerse en las primeras posiciones cuando se habla de ingresos por cuota de administración (Ilustración 4) e ingresos por explotación de zonas comunes (Ilustración 5) .

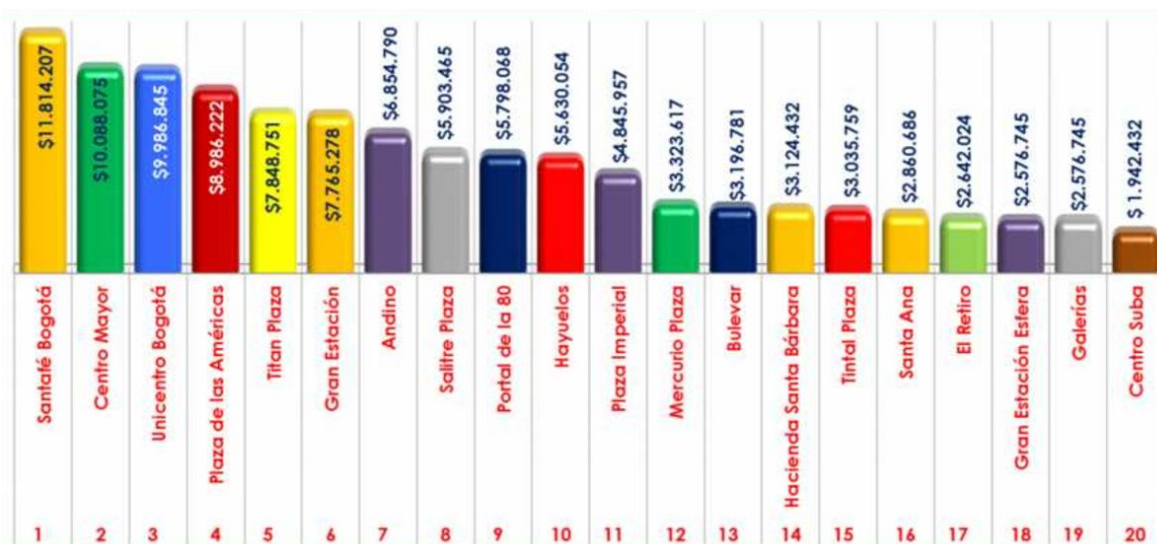


Ilustración 4
Ingresos por cuota de administración (Miles de pesos)
(Dinero.com, 2016)



Ilustración 5
Ingresos por explotación de zonas comunes (Miles de pesos)
 (Dinero.com, 2016)

Además, existe el temor porque los nuevos proyectos y las remodelaciones de algunos competidores podrían hacer que el tráfico peatonal y tráfico vehicular de los centros comerciales varíe, con respecto de años anteriores. Para el caso que nos atañe, en el centro comercial Gran Estación, el tráfico peatonal creció 10%, durante el segundo semestre del año 2016, en comparación con 2015; esto equivale a un aumento 844.491 personas (Información suministrada por el Centro Comercial).

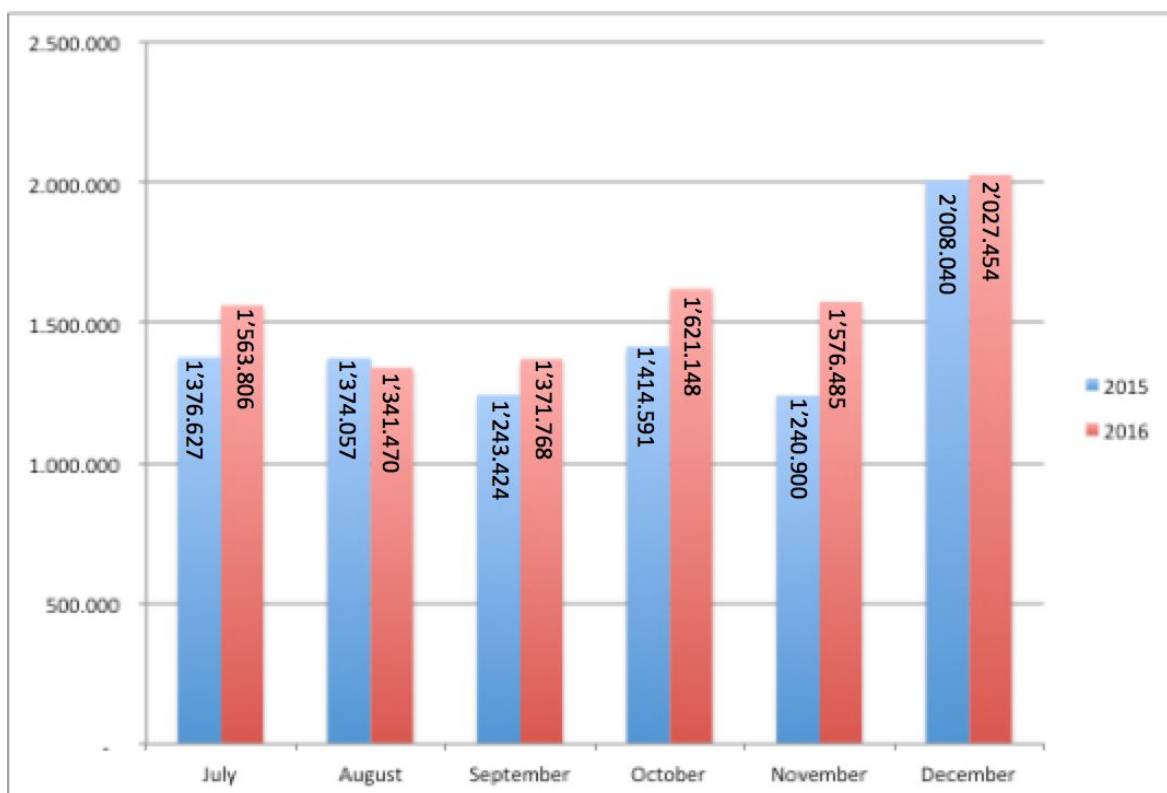


Ilustración 6
Tráfico Peatonal
 (Información entregada por Centro Comercial Gran Estación).

Y, por otro lado, el tráfico vehicular presentó un decrecimiento al cerrar el mismo año. Algunos adjudican las causas de esto a los problemas de movilidad de la ciudad y las tendencias que invitan a usar el transporte masivo u otros medios de transporte que no afecten el medio ambiente, como la bicicleta. Así, el ingreso de vehículos durante el segundo semestre de 2015, fue de 1'149.890; y en el mismo período en 2016 fue de 1'129.451; reduciendo el número de vehículos en 20.439, equivalente a un 2% (información suministrada por el Centro Comercial).

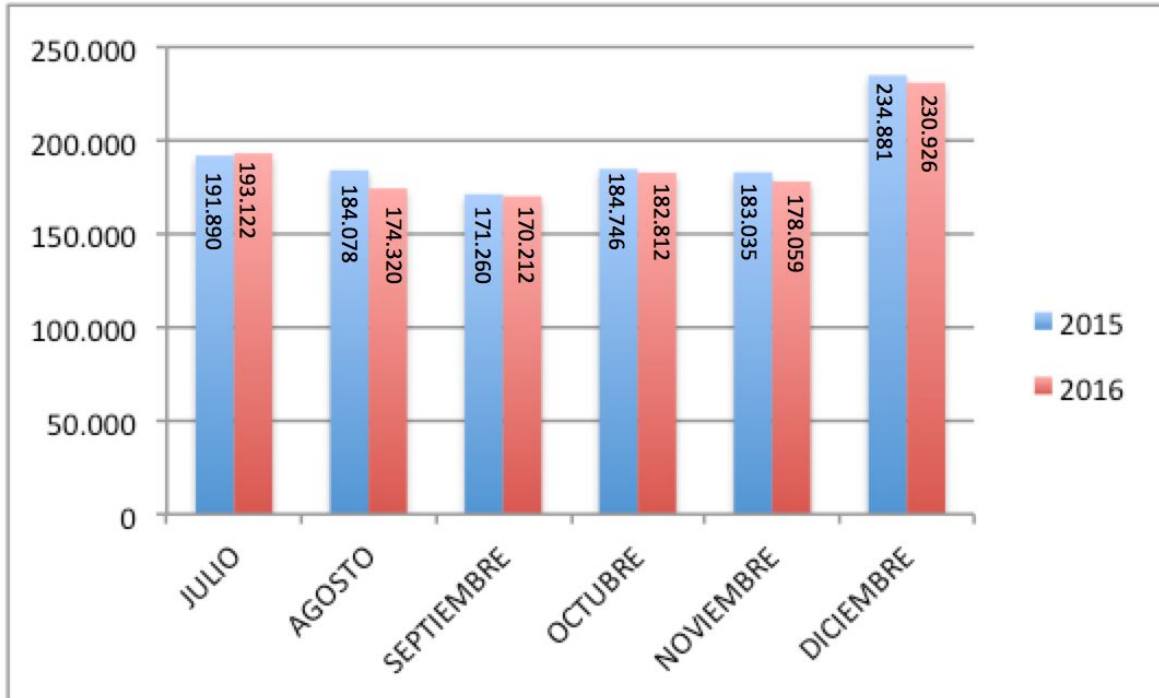


Ilustración 7
Tráfico Vehicular
 (Información entregada por Centro Comercial Gran Estación).

Aunque la caída en el número de vehículos que ingresa al Centro Comercial impacta directamente una de las entradas económicas del mismo, Gran Estación es uno de los pioneros promotores de programas que prestan bicicletas a la ciudadanía. “Yo Elijo” es uno de sus programas insignia, a través del cual, se disponen 100 bicicletas para que las personas usen después de realizar una inscripción en la página web. Para muchos es un secreto cómo se ha logrado continuar con el programa durante cinco años, sin que se haya presentado ninguna pérdida y sin contratiempos en los procedimientos. Esto, para el Centro Comercial, demuestra su compromiso con el medio ambiente, con los ciudadanos y con la movilidad de la capital.

5.2.1 Inversión del sector

CIUDAD	NOMBRE DEL PROYECTO	POSIBLE APERTURA	INVERSIÓN	GSA (Gross Building Area M2)	Leasable Area (M2)	# LOCALES	# PARQUEADEROS	ANCIAS
Bogotá	El Edén	Segundo Semestre del 2018	1 Billón	315000	126683	457	3.630	Alkosto, 9 almacenes ancia, 7 semiencias, 16 salas de cine.
	Viva Suba (expansión almacén éxito)	2018		85000	31900	145		Éxito - Flamingo- Royal Films
	Castilla Centro Comercial	finales 2017		90000	35000	180	1.200	Tienda de gran formato, cines, supermercado
	Multipiazza La Felicidad	20 de Abril del 2017	120 mil millones	198000	65000	250	2.600	Falabella y Éxito
	BD Bacatá	2017	80 mil millones	114384	6300	40	7 sótanos	Supermercado- cine- planta gastronomía
	7100 Centro Comercial	Primer Semestre del 2020	980000 millones	67000	58000	55	4.000	Cinépolis
	Arauco Premium Outlet Bogotá	Mayo - Abril 2017	\$120 mil millones	70251	37251	135	820	
	Neos Moda	2018	\$160.000 millones	35000	18000	350		
	Paseo Villa del Río	Inicios de Enero del 2019	700.000 millones	177.000	72000	320	2.200	tienda por departamento, tienda multimarcas deportiva, 14 salas de cine, parque de diversiones, gimnasio, teatro.
	Usaquén Plaza Centro Empresarial y Comercial	Primer Semestre del 2017	\$ 140 mil millones	14000	5000	37	440	
Madrid Soacha	Gran Plaza El Ensueño	Agosto del 2018	\$325.000 millones	112134	43100	250	1.300	Éxito, Bodytech, Cinemark.
	Gran Plaza - Bosa	Agosto del 2017	\$130 mil millones	50721	22180	183	510	Cinemark, Olímpica, Happy City, Ventura Casino
Medellín	Centro Comercial Casablanca	2018		22642	11192	131		Cine y SuperTienda Olímpica- niveles 2
	Ventura Terrores	Segundo Semestre del 2017	\$300 mil millones	103320	45510	142	1.150	
Tunja	Verano Mall	2016	\$90 mil millones	53905	17000	100	250	6 salas de cine, almacenes de cadena, zona de juegos infantiles.
	Viva Tunja	2018	\$90.000 millones	60000	33000	143		Éxito, Home Center, Flamingo, Royal Films, Happy City
El Espinal	Estación San Pedro	De Octubre a Noviembre 2018	\$53.000 millones	27000	13000	85	382	4 salas de cine, supermercado, parque acuático
Melgar	Kirenia Centro Comercial	Diciembre del 2018	\$60.000 millones	35.795	14125	75	200	Supermercado, Casino, Salas multiplex de cine.
Fusagasugá	Las Palmas Centro Comercial	2019	25.000	17600	140	400		Cine Colombia, Super Almacén Olímpica
	Mi Centro	2017 (Detenido)	\$48 mil millones	17600	12000	116	308	4 salas de cine, juegos para niños, 12 locales en plazuela de comidas y Colubridio (centro médico, supermercado y gimnasio).
Neiva	Unicentro Neiva	Febrero 14 del 2017	\$150 mil millones	77000	33569	185	1.569	Éxito, cinemark, game box, tienda hogar constructor.
	Parque Arauco Neiva	No Esfipulada		50000	9500	60+	300 - 700	Falabella, Éxito Vecino, Cinemark
Cúcuta	Jardín Plaza	Noviembre del 2017	\$120 mil millones	40100	40100	185	1.600	
	Viva Cúcuta	2019		93800	40000	130	1.200	Éxito, dos tiendas departamentales, Royal Films
Cartagena	Cartagena Global Center	Detenido por Cambios 2017			20500	130	400	5 salas de cine con la más alta tecnología
	Air Port Plaza	Por Confirmar	US\$46 millones		9721	68		Sao olimpica, hotel Best weitem, torre de oficinas
Montería	La Serrezuela - Shopping	2018	200 mil millones	22400	10340	100	64	Casino, plaza de comidas gourmet, 2.300 m2 de terrazas
	Nuestra Montería	Mitad de Año (junio) 2017	119 mil 500 millones	58000	24000	179	530	cines royal films, flamingo y supermercado euro, al comprar, Happy city
La Paz	La Plaza Outlet	2017	50 mil millones	58000	24500	84	570	supermercado Mega Tiendas, Bodytech
Ocaña	Ocaña Plaza	Abril de 2017	147 mil millones		26000	195	892	oficinas (5.910m2- No 88) Parqueaderos (18.575m2 carros: 592 motos/300) Locales comidas (938m2 cantidad: 18), Plazuela de comidas (810m2) Plazuela de acceso (810m2) Jardines o recreación (938m2)
Bogotá - Atlántico	Nuestro Atlántico	Junio del 2017		38000	20000	126		royal films, Happy City, supermercado mega tiendas, flamingo
	Carriavál Centro Comercial	Ultimo Trimestre del 2017	160.000 millones	75000	50000	200	1.300	Mega tiendas, Cines, 24.000m2 de diversión y entretenimiento juegos mecánicos, piletas de agua, unas piscinas de poco fondo, pista de hielito, pista de bicicletas, cinco canchas de fútbol 7 y una pista de patinaje
Barranquilla	Mall Plaza Buenavista	2018	\$180.000 millones		53000	120	1.200	Falabella, Homecenter, supermercado, cines
	Baranquilla Plaza	2019			55000	242	1.500	
	Gardenias Plaza	Segundo Semestre 2018	\$140.000 millones		49000	140	1.000	
	Alegria	2019	\$320.000 millones	125000	55000	350	1.242	Súper Almacén Olímpica, Falabella, Cine Colombia y DELIZIA Paseo de Restaurantes
	Parque Arauco Barranquilla	Por Confirmar			38000			
Santa Marta	Gran Bazar	2017	21 mil millones		5000	195	592	Supermercado Olímpica
	Tayrona Plaza Comercial	2017		60000	36600	120		tienda por departamento, 5 salas de cine, supermercado, zona de juegos.
Valledupar	Megamall	Junio de 2017	30	10000	22000	153	537	5 salas de cine Cinepolis, Sao Olimpica, gimnasio, auditorio.
	Parque La Sierra	Por Confirmar		59300	32500	100	1.100	Tiendas departamentales, supermercado, Cines, Gimnasio
Sincelajo	Sierafior Centro Comercial	Primer Semestre 2018	50.000 millones	61498	15928	100+	323	Anclas: Almacenes Olímpica, Salas de Cine
	Guacarí Parque Comercial	2017		58000	20000	213		6 salas de cine
Medellín	Primavera	2018	\$150 mil millones		28879	217	2.000	4 salas de cine
	D'moda Prime Outlet	Abril del 2017	100 mil millones	50000	12000	140		Royal Films outlet, skype park
Itagüí	Plaza Arroyanes	Septiembre del 2017		9481	15337	150	403	Supermercados Olímpica (en negociación) 5 salas de cine Royal Films y torre con 117 apartamentos.
Envigado	Viva Envigado	2018	600 mil millones	300000	133000	240	3.059	Éxito, Homecenter, Flamingo, Decathlon, Cine Colombia
Copacabana	Viva Copacabana	2017		19300	8500	109		
	Río del Este	2019				56		
Rio Negro	Jardines Uanogrande Parque Comercial	2018	116.626 millones	27000	11700	72	300	Cinemas Procinál, Euro Supermercado y gimnasio Bodytech.
Quibdó	Verice Gran Centro Comercial	Por Confirmar		102000			1.200	
	El Caraña			16000	10197	48	183	Súper Almacén Olímpica, Royal Films
Quibdó	Cabi Plaza	2019	10	42986	95000	152	1395s	Vivienda, 4 salas de cine, 1 discoteca, hotel, oficinas, salón de convenciones.
Cali	Paraiso	2019		120298	44203		1.800	Central del MIO, salas de cine
	Sagrada Familia	2017		50000	22000	69		
	Parque Oeste	2018		76598	50000		1.271	Supermercado, parque infantil
	Yupi Factory	2020				22		Gimnasio, cine, centro médico, hotel
	Country Mall	Por Confirmar		128000	51453	359	2.800	4 anclas, 6 salas de cine.
	Mall Plaza	Por Confirmar						
Cartago	Nuestro Cartago	Primero Trimestre del 2018	100.000 millones		17000	131		Royal Film
Jamundí	Fanólicos Plaza	2018				150	300	Supermercado, sala de cine
	Caña Dulce	abr-17		14000	10000	145	145	Olímpica
Popayán	Nuestro Jamundí	2018	\$60.000 millones.		10000	105		Supermercado Caribe - Royal Films
	TerraPlaza	abr-17	180 mil millones	67000	42000	144	760	La 14, Hotel Splwak , casino
Armenia	Montecarlo Plaza	Finales de 2019			43290	43	82	
Manizales	Mall Plaza	2018	75	60	40000	120	1.200	Falabella, supermercados Olímpica, cines

Ilustración 8
Inversión del Sector
(Información entregada por Acecolombia).

“La construcción de grandes superficies en el país sigue destacándose en el sector de edificaciones. Los augurios son buenos para estos complejos que el año pasado alcanzaron ventas por 38,6 billones de pesos, y que para 2017 tienen programadas nuevas aperturas. Según la Asociación de Centros Comerciales de Colombia (Acecolombia) este año se inaugurarán 22 conglomerados nuevos” (Dinero, 2017).

De lo anterior, Bogotá, Cartagena, Rionegro y Cali concentran el mayor número de proyectos de Centros Comerciales, con la mayoría de la inversión económica. Marcas que, hasta hace poco no encontrábamos en el país, como Decathlon y H&M, han llegado para dinamizar, no solamente la categoría de Centros Comerciales, sino para afectar los hábitos de consumo de las personas. Así lo describe Samuel Muñoz, citado por la revista Dinero:

“Para Samuel Muñoz Menéndez, gerente de Proyectos de Viviendas y Proyectos, habrá un mayor espacio de crecimiento porque existe un importante potencial en algunas zonas de las ciudades principales e intermedias. **“Entre los factores que están impulsando este nicho –explica– está la entrada de las marcas de moda rápida y de bajo costo, que aceleró la ejecución de centros comerciales”**. Y considera que aún existe una demanda efectiva no capturada, razón por la cual las marcas percibieron posibilidades de seguir creciendo” (Dinero, 2017).

5.2.2 Activos

	<u>dic-11</u>	<u>dic-12</u>	<u>dic-13</u>	<u>dic-14</u>	<u>dic-15</u>	<u>Mar- 16</u>
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE			5.223.570.519	4.230.491.588	4.082.039.209	4.989.664.484
DISPONIBLE	2.554.783	3.206.211	2.696.556.986	2.665.607.431	1.013.376.828	2.565.060.479
INVERSIONES CORTO PLAZO	300.000	1.650.921	1.990.000.000	1.246.548.436	2.723.766.272	1.890.634.099
DEUDORES	287.469	233.019	537.013.533	318.335.721	344.896.108	533.969.905
ACTIVO NO CORRIENTE			526.725.532	533.668.571	506.823.637	287.586.459
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	333.877	397.546	342.410.189	330.672.444	250.478.790	287.586.459
OTROS ACTIVOS	40.627	26.553	184.315.343	202.996.127	256.344.847	-
TOTAL ACTIVOS	3.732.103	5.721.586	5.750.296.051	4.764.160.159	4.588.862.845	5.277.250.942

Ilustración 9
Activos
(Información entregada por Gran Estación).

5.2.3 Pasivos

PASIVO	<u>dic-11</u>	<u>dic-12</u>	<u>dic-13</u>	<u>dic-14</u>	<u>Dic- 15</u>	<u>Mar- 16</u>
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS - LEASING	218.045	11.904	15.855.044	-	20.100.969	18.101.521
PROVEEDORES	1.065.913	892.232	1.195.476.016	1.469.464.524	609.547.859	1.206.474.311
CUENTAS POR PAGAR	333.687	384.969	487.315.753	468.488.511	364.820.792	172.858.452
IMPUESTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	85.938.108
OBLIGACIONES LABORALES	99.666	234.336	278.804.724	331.775.301	319.134.633	92.436.866
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	8.534	118.023	69.433.512	103.198.228	589.995.438	259.207.649
OTROS PASIVOS	117.406	133.520	99.194.134	135.848.629	34.614.333	133.342.961
PASIVO NO CORRIENTE	561.471	894.996			40.201.938	36.203.042
OBLIGACIONES FINANCIERAS - LEASING	30.349	17.753			40.201.938	36.203.042
TOTAL PASIVOS	2.435.071	1.774.984	2.146.079.583	2.508.785.193	1.978.415.963	2.004.562.909

Ilustración 10

Pasivos
(Información entregada por Gran Estación).

5.2.4 Patrimonio

PATRIMONIO	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	Dic- 15	Mar- 16
FONDO SOCIAL	137.310.000	137.310.000	137.309.561	137.309.561	137.309.561	137.309.561
FONDO DE IMPREVISTOS			1.225.941.702	1.567.914.171	1.914.486.545	2.009.631.101
RESULTADO PRESENTE EJERCICIO	1.235.494.000	1.736.821.000	-655.579.187	550.151.234	558.650.776	567.096.595
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-75.772.000	1.159.722.000	2.896.544.392	-	-	-
RESERVA OCASIONAL PROYECTO			-	-	-	558.650.776
TOTAL PATRIMONIO	1.297.032.000	3.033.853.000	3.604.216.468	2.255.374.966	2.610.446.883	3.272.688.033
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.732.103.000	5.721.586.000	5.750.296.051	4.764.160.159	4.588.862.845	5.277.250.942

Ilustración 11
Patrimonio
(Información entregada por Gran Estación).

5.2.5 Estado de Resultados

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16
INGRESOS OPERACIONALES				
EXPENSAS POR ESTACIONAMIENTO VEHICULOS	6.185.159.308	6.337.943.188	6.835.104.723	7.067.483.713
EXPENSAS COMUNES NECESARIAS	7.765.278.571	7.765.278.349	5.817.466.157	5.817.463.857
EXPENSAS NECESARIAS PUBLICIDAD	1.622.819.994	1.836.477.893	1.947.812.203	1.947.812.266
ACTIVACIONES DE MARCA Y AREAS COMUNES	2.495.012.637	3.354.013.220	5.140.527.748	3.736.417.301
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	16.520.795	35.304.561	4.329.212	1.713.879
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	18.084.791.305	19.329.017.211	19.745.240.043	18.570.891.016
DESCUENTOS CONCEDIDOS, DEVOLUC. -AL PESO	(3.872)	(6.300.000)	-	-
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	18.084.787.433	19.322.717.211	19.745.240.043	18.570.891.016
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS				
GASTOS LABORALES	4.227.569.077	3.982.498.346	4.306.803.638	4.622.362.428
HONORARIOS Y COMISIONES	207.811.055	266.483.918	494.716.976	322.866.848
ARRIENDOS EQUIPOS	336.837.275	363.513.924	420.294.965	58.108.801
SEGUROS Y AFILIACIONES	283.516.525	224.967.528	247.676.370	264.385.450
SERVICIOS GENERALES	4.194.166.288	4.314.395.513	4.488.883.454	4.735.164.994
DE SERVICIOS PUBLICOS	1.372.374.960	1.401.809.118	1.829.277.586	1.100.459.871
DE MANTENIMIENTO	2.856.086.518	3.248.030.774	2.243.320.642	2.845.247.216
DIVERSOS	1.558.919.398	1.610.162.358	1.474.707.548	1.748.611.871
DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	3.418.513.871	3.749.957.310	3.962.607.795	2.911.406.270
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS	18.455.794.967	19.161.818.789	19.468.288.974	18.733.344.749
UTILIDAD OPERACIONAL	(371.007.534)	160.898.422	276.951.069	(162.453.732)
INGRESOS NO OPERACIONALES				
FINANCIEROS	235.423.705	249.677.394	253.404.072	214.176.159
RECUPERACIONES	26.881.627	84.506.077	75.916.397	15.805.158
DIVERSOS	125.421.750	90.423.976	114.625.328	192.436.416
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	387.727.082	424.607.447	443.945.796	422.417.734
GASTOS NO OPERACIONALES	672.298.735	35.354.635	162.246.088	1.651.054.905
RESULTADO DEL EJERCICIO	(655.579.187)	550.151.234	558.650.776	(1.391.090.903)

Ilustración 12
Estado de resultados Integral
(Información entregada por Gran Estación).

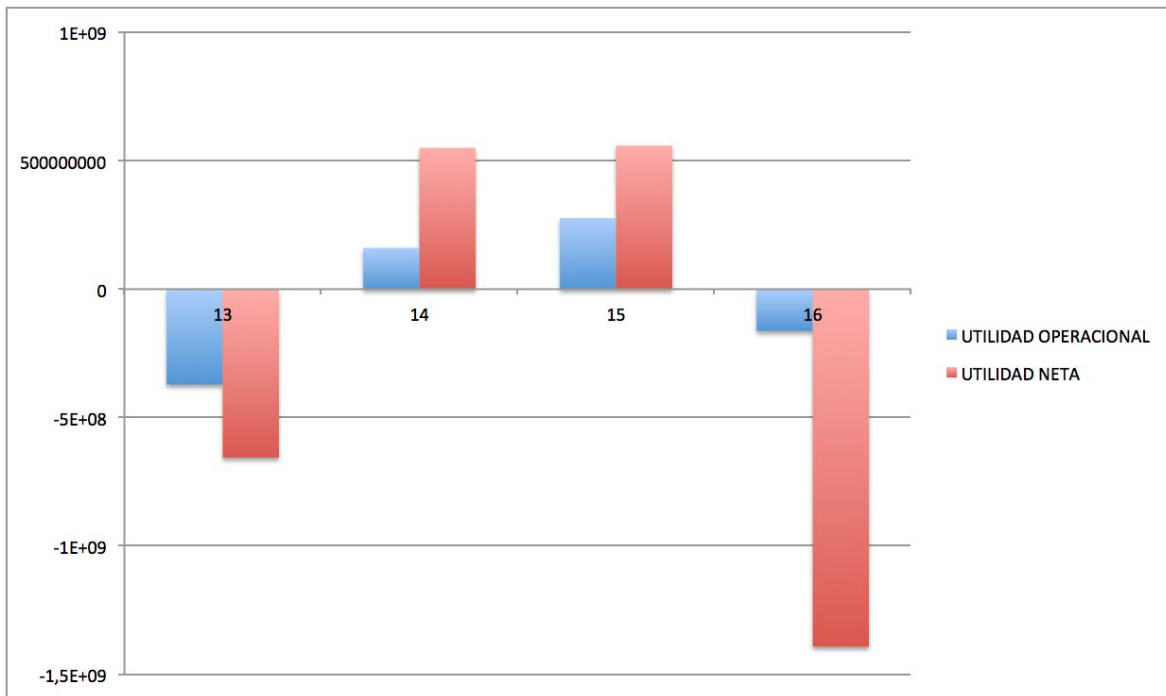


Ilustración 13
Utilidad Operacional/ Utilidad Neta
(Información entregada por Gran Estación)

El Balance Financiero muestra que Gran Estación Centro Comercial es una empresa sólida, pues el nivel de endeudamiento con terceros es mínimo durante los años más recientes de su operación; y porque el comportamiento del efectivo es estable. Además, ha cumplido el propósito de la Propiedad Horizontal, al reinvertir los excedentes en la infraestructura del Centro Comercial (remodelación de fachadas y vidrios).

Los ingresos por Estacionamiento y Activaciones y Espacios Comerciales, también presentan un comportamiento estable a lo largo del tiempo, lo que evidencia que es un Centro Comercial con permanente acogida en el público y que, hasta ahora, no ha perdido vigencia.

De otro lado, se evidencia un deterioro acelerado en la Utilidad Neta por cuenta del pago de multas y sanciones generadas por la Superintendencia de Industria y Comercio, que ascendían a los \$3.246 millones de pesos, relacionados con el cobro de impuestos desde el año 2.008, hasta el 2.016 (ICA). Esta “mora” se habría generado porque, antes de la administración de Gustavo Petro, las Propiedades Horizontales no estaban obligadas a pagar este impuesto y; después de haber iniciado un proceso jurídico en la Administración de Impuestos, el Centro Comercial tomó la decisión de pagar, para evitar la generación de intereses. Este gasto afectó, en un porcentaje, el rubro de Imprevistos y, en otro, se cargó a los gastos de 2.016.

6. TENDENCIAS Y MEGATENDENCIAS

6.1 Internet de las cosas.

El internet de las cosas es una tecnología revolucionaria en el campo de la manufactura, que permite dispositivos electrónicos se conecten entre ellos, aprovechando la conexión a internet, para que se comuniquen sin la necesidad de la mano humana. Esta tecnología hace que los dispositivos sean capaces de generar y recibir señales y “hablar” entre ellos enviando y recibiendo notificaciones importantes para el proceso de producción; por ejemplo, el aviso de una prenda en mal estado o imperfectos: una vez la máquina detecta el daño, envía un mensaje a la siguiente máquina o usuario. Este tipo de aplicaciones del Internet de las Cosas en el proceso de manufactura podría resultar en reducción de tiempos, mejoría en estándares de calidad, reducir desperdicios y minimizar costos (Robinson, 2015) (Scalabre, 2016).

La “fábrica conectada” es una idea que ha venido evolucionando desde hace varios años. Esto significa expandir el poder de la Web para conectar a las máquinas, sensores, computadores y humanos, con el fin de permitir nuevos niveles de monitoreo de información, recolección, procesamiento y análisis. Estos dispositivos proveen mayor precisión y pueden traducir datos en insights que, por ejemplo, ayuden a determinar la cantidad de voltaje que se debe usar para producir un artículo; o entender cómo la temperatura, presión y humedad impactan el desempeño de una máquina. Stanley Black & Decker ha adaptado el Internet de las Cosas en una planta en México para monitorear el estatus de las líneas de producción en tiempo real a través de celulares. Como resultado, el promedio de efectividad ha aumentado en 24% (Bono & Pillsbury, 2016).

Para las compañías de manufactura industrial, la próxima generación del Internet de las Cosas debería ir del monitoreo en tiempo real a plataformas interconectadas de información que, a partir de los datos, buscan mayor calidad y rendimiento, tanto de las máquinas, como de los productos (Bono & Pillsbury, 2016).

6.2 Nanotecnología.

La Nanotecnología es la tecnología del futuro, y su primera generación ya está aquí. Se trata de la manipulación de la materia a nivel de sus átomos, moléculas y supramoléculas. Actualmente es aplicada, más en tecnología espacial y biotecnología, pero será un jugador clave en cualquier proceso de manufactura en el futuro. Ya ha cambiado el mundo desde diferentes aspectos y, entre sus aplicaciones están:

- Procesamiento computacional más rápido.
- Tarjetas de memoria más pequeñas y con más capacidad,
- Ropa con mayor duración y mantiene temperatura fresca en verano
- Curas adhesivas que ayudan a sanar más rápido,
- Bolas de tenis y de bolos que duran más.

En el futuro habrá nanobots (robots microscópicos) que llevarán medicamentos hasta áreas específicas de nuestro cuerpo (Robinson, 2015).

6.3 Realidad aumentada, Realidad Virtual y Hologramas.

Avances recientes en el campo de la computación y la ingeniería le han permitido a las manufactureras a obtener información en tiempo real y guías sobre cómo usar esa información. Junto con los dispositivos necesarios, los usuarios sólo deben seguir textos o gráficos en cada etapa del proceso de producción. Estas herramientas pueden ayudar a controlar la eficiencia y el tiempo de cada tarea, y notificar al operador de los riesgos que puedan presentarse.

Algunas compañías de manufactura industrial están usando esta tecnología con el fin de entrenar a sus empleados, facilitando expuestas más rápidas a los requerimientos de mantenimiento, seguimiento de inventario, aumentar la seguridad y proveer una visión en tiempo real de todas las operaciones del proceso productivo. Estos servicios podrían ser vendidos como añadiduras al equipo normal, creando un ingreso nuevo para las firmas de manufactura. Una de las posibles aplicaciones son los videos que guían a los trabajadores a través de una línea de confección, paso por paso.

Los errores, resultado de la fatiga o de la presión del día a día, desaparecerán en poco tiempo (Bono & Pillsbury, 2016).

Además de los avances en realidad aumentada, la realidad virtual comprende un campo al que el comercio se ha venido acercando desde hace varios años con el fin de ofrecer nuevas experiencias para los consumidores. Ahora es posible visitar un punto de venta sin salir de la casa o la oficina, pudiendo encontrar espacios iguales a los físicos, conocer el inventario de productos y hasta medirse la ropa (Ingham, 2015).

Esta es una tendencia que debe ser tenida en cuenta pues, cada vez más, las empresas buscan ofrecer más comodidades a sus clientes y si a esto le agregamos una interacción novedosa, es posible que los Centros Comerciales tengan que repensar su oferta de valor y su diferencial.

Para evidenciar la acogida que ha tenido esta tendencia en grandes empresas mundiales, Arne Alsin comenta que en marzo de 2016, Amazon anunció que contrataría un equipo para construir una plataforma de realidad virtual y, además, que a finales de 2016, la compañía China más grande de comercio electrónico, Alibaba, creó **Buy+**, una experiencia de compra de realidad virtual que algunos medios han catalogado como la más reciente y lo más grande en los intentos de inscribir la realidad virtual en el futuro de las compras (Alsin, 2017).

6.4 Mercados mundiales

Ofrecer experiencias es el nuevo enfoque de los centros comerciales en Norte América.

El presidente de la importante firma de bienes raíces Caruso Affiliated, el señor Rick Caruso, comentó en la convención anual de la Federación Nacional de Retail (NRF) que: “El centro comercial americano tradicional, a menos que se reinvente completamente, va a ser un anacronismo en la historia (...) no podrán satisfacer las necesidades del público, de los retailers y de la comunidad en general”. La reinención a la que se refiere es la creación de experiencias distintas e innovadoras.

Según Euromonitor internacional, los consumidores están buscando una experiencia de compra en lugar de solamente productos. Por ejemplo, el centro comercial Bloomington en Minnesota, que tiene 500 almacenes y 50 restaurantes, también tiene el acuario de vida marina de Minnesota y ofrece cursos de cocina con el reconocido chef Ross Sveback. En este centro comercial también es una “competencia de aventura” donde se le realiza un test a los visitantes con preguntas sobre el centro comercial y donde se les dan pistas con tesoros escondidos en el centro comercial. En otros centros comerciales a lo largo de Norte América también se están viendo montañas rusas bajo techo, simuladores y demás experiencias. Según Euromonitor Internacional (Euromonitor International, 2014) las experiencias en los centros comerciales es algo que el internet nunca va a lograr imitar, replicar u ofrecer una alternativa más económica.

6.5 Redes Sociales

La predicción de los comportamientos de las personas, basada en sus hábitos en las redes sociales virtuales (online) y en los grupos sociales físicos (offline) representan una oportunidad para el negocio de los centros comerciales, en tanto que la oferta a la medida de cada consumidor permitirá aumentar la deseabilidad de sus productos y servicios y aumentar la frecuencia de visita del Centro Comercial.

Además, el análisis de los signos- positivo y negativo- de los que nos hablan varios autores alrededor del mundo, nos dice que el negocio puede explotar, de la mejor manera, esos lazos que se van creando en el mundo online y offline, sin que los lazos negativos representen un obstáculo. Es decir que, cuando un usuario muestra que algo no le gusta o no le genera confianza, también las marcas podrían anticipar hacia dónde dirigir- o no- sus estrategias de mercadeo; pues, no siempre, las reacciones positivas son las que llevan a vislumbrar los escenarios en los que quiere estar la marca en el futuro con respecto a su competencia y su consumidor.

La digitalización de los consumidores hace más factible la predicción de sus hábitos y comportamientos; y no sólo de los *millennials* y la generación Z, porque la generación de los llamados *babyboomers* también es usuaria permanente de dispositivos y tecnologías, como las Redes Sociales. A pesar de la diferencia generacional, ellos no escapan a la tentación de estar conectados con más personas y en tiempo real. Por eso, las tendencias que hacen referencia a la predicción de comportamientos de las personas, basada en los hábitos al interior de las Redes Sociales, es transgeneracional y, en esa medida, facilita la anticipación de estrategias y la preactividad de las empresas para aumentar sus ventas y

su *Top of Mind*. Todo esto, impactando notablemente la categoría del *retail* y, específicamente, de los Centros Comerciales (Shahriari, Sichani, Gharibshah, & Jalili, 2016).

6.6 Conciencia ambiental

La demanda por productos más saludables y orgánicos está creciendo (Nielsen 2014).

Tradicionalmente, los colombianos le han dado una alta importancia a la apariencia física. Esto ha sido profundizado por la exposición a los medios como la televisión y las revistas donde se enfatiza en el aspecto físico. Del mismo modo los colombianos son cada vez más informados en la importancia de las medidas preventivas y en las ventajas de llevar una vida más saludable. Como consecuencia en Colombia se consumen cada vez más vegetales, frutas y en general alimentos orgánicos. Así mismo se ha incrementado el consumo de agua embotellada y bebidas deportivas y energizantes, afectando las ventas de las bebidas gaseosas tradicionales.

Debido a los mayores niveles de ingreso disponible, los colombianos están adoptando productos saludables como los suplementos dietarios pese al mayor costo de los mismos.

Otro factor que influye en la popularidad de los productos saludables en Colombia es la proliferación de la vida sedentaria y la comida rápida que ha incrementado en número de obesos y personas con sobrepeso en el país.

No obstante, según Euromonitor, el consumidor colombiano presenta contradicciones importantes en sus preferencias de consumo. Se atribuyen estas contradicciones a la idiosincrasia Colombiana. El colombiano quiere consumir comida baja en calorías y verse más sano sin comprometer el “sabor completo” de las comidas. Sin embargo, se espera que el mercado de productos saludables y comida orgánica siga siendo uno de los más importantes en Colombia.

6.7 Desarrollo Tecnológico

“Según Ignacio Ramonet los usuarios de internet eran 500 millones en 2003, actualmente sobrepasan los 1.000 millones” (Mojica, 2005).

El acceso a la información y su inmediatez, están condicionando las relaciones entre las personas y las empresas; y, teniendo en cuenta la importancia que estas últimas le dan al valor agregado de la marca, la percepción de las marcas también se ve afectada- positiva y negativamente- por la facilidad que tienen las personas para obtener y producir información. Esto, además, facilita las relaciones persona- persona, persona- empresa y empresa- empresa, poniendo sobre la mesa “el canje de bienes materiales suministrados por las mismas personas que hacen parte de la red” (Mojica, 2005). Así, el precio de los productos varía de acuerdo a su disponibilidad dentro de la red, poniéndolo a disposición de todos los usuarios de la red y dejando la incertidumbre de su escasez; con lo que aumentará la deseabilidad del producto por parte de más usuarios, y esto lo encarecerá.

“Finalmente, la aceleración tecnológica traerá como consecuencia la era del tiempo libre. Aproximadamente el 50% del ingreso de un país dependerá de actividades relacionadas con el manejo del ocio: turismo, bares, recreación, espectáculos, empresas de recreación, cine, televisión, y toda suerte de actividades electrónicas” (Mojica, 2005); impactando los servicios que, cada vez más, ofrecen los centros comerciales. Dentro del sector del **retail**, los centros comerciales se han visto obligados a diversificar su oferta de servicios, trascender de las relaciones comerciales, y aumentar su valor agregado a través del entretenimiento para todas las edades.

Si bien los centros comerciales están ampliando su oferta de servicios, para llegar a más personas y con más frecuencia, pasando de lo transaccional a generar un vínculo emocional con los visitantes y seguidores en las redes sociales, deben involucrar actividades anteriormente citadas del texto de Mojica (2015); pues, aunque hace algunos años el tiempo libre y las actividades relacionadas con el ocio no parecían rentables para algunos, en la actualidad se están convirtiendo en una fuente más de ingreso para el sector del comercio.

6.8 Big Data

“La tendencia que ha abierto las puertas hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual es utilizada para describir enormes cantidades de datos (estructurados, no estructurados y semiestructurados) que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a un base de datos relacional para su análisis[...] Del gran volumen de información, esta existe en una gran variedad de datos que pueden ser representados de diversas maneras en todo el mundo, por ejemplo de dispositivos móviles, audio, video, sistemas GPS, incontables sensores digitales en equipos industriales, automóviles, medidores eléctricos, veletas, etc., los cuales pueden medir y comunicar el posicionamiento, movimiento, vibración, temperatura, humedad y hasta los cambios químicos que sufre el aire, de tal forma que las aplicaciones que analizan estos datos requieren que la velocidad de respuesta sea lo demasiado rápida para lograr obtener la información correcta en el momento preciso” (Barranco, 2012).

“Hoy en día los comercios minoristas y los centros comerciales pueden combinar las cifras de tráfico de consumidores con la información en el punto de venta, la actividad de marketing, los valores medios de las transacciones, la longitud de las colas, la duración media de la permanencia, los tiempos de permanencia, las predicciones meteorológicas, las tasas de conversión y las visitas reiteradas para formar una imagen completa del comportamiento del cliente” (Shoppertrak, 2015).

7. DEFINICIÓN DE GRUPO DE EXPERTOS

Para la elaboración de las siguientes matrices, se consultó a un grupo de cuatro expertos, entre los que hay miembros de la Junta Directiva, de la Asociación de Centros Comerciales de Colombia y un gerente de uno de los centros comerciales emblemáticos de Bogotá

(Anexo 3. Perfil Expertos).

8. DOFA

“La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea” (Humphrey, 2004).

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencial <p>Desarrollo de estrategias Capacidad de liderazgo Cabildeo (lobby) Apoyo de Junta Directiva Relación con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizacionales <p>Capacidad de atracción y permanencia organizacional Competencia del talento humano Trabajo en equipo Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Económicas <p>Planeación tributaria Manejo de costos Flujo de caja para compras e inversión Generación de excedentes para sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca <p>Posicionamiento de marca Relación con la comunidad circundante Responsabilidad Social Empresarial Accesibilidad</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Económicas <p>Legislación fiscal y tributaria Normas de impuesto predial y valorización Legislación laboral Costo metro cuadrado TRM Inflación Tasas de interés y desempleo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura <p>Sistemas de pago Disponibilidad de parqueaderos Arriendo por metro cuadrado Administración por metro cuadrado POT Planes de desarrollo nacional y local</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia <p>Número de centros comerciales Mezcla de oferta comercial</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizacional <p>Sistemas de comunicación e información Cultura organizacional Capacidad de respuesta al cambio Alineación organizacional Orientación al cliente Planeación y cultura presupuestal Capacitación del personal Competencias de segundo idioma Sistemas de selección y contratación</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadeo <p>Mercadeo en Redes Sociales Mercadeo en medios masivos Oferta de experiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado <p>Relación con entidades gubernamentales Ingreso per cápita Percepción del consumidor sobre los costos de bienes y servicios Inseguridad</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Gerencial Relaciones con stakeholders Visión sistémica Alianzas estratégicas Internacionalización Innovación - Misional Portafolio de servicios Inteligencia de mercados Fidelización de grupos de interés Diversificación de fuentes de ingreso - Infraestructura Disponibilidad de estacionamientos Infraestructura física Infraestructura tecnológica Sistemas integrados de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución etárea Densidad poblacional de la zona Cambios en hábitos de consumo Composición familiar Estratificación circundante Movilidad - Marca Imagen institucional Servicio al cliente Ubicación y acceso
--	--

Ilustración 14
Matriz DOFA
(Taller de expertos #1 06-04-17).

8.1 Análisis cuantitativo del DOFA

El análisis cuantitativo del DOFA permite ubicar la posición competitiva de la empresa, para definir un punto de partida de la empresa y escoger la ruta que se debe seguir para alcanzar la posición deseada.

A través de una ponderación de los factores mencionados en la matriz anterior y una calificación, dependiendo de la “fuerza” de cada uno de ellos, en relación con la estrategia actual.

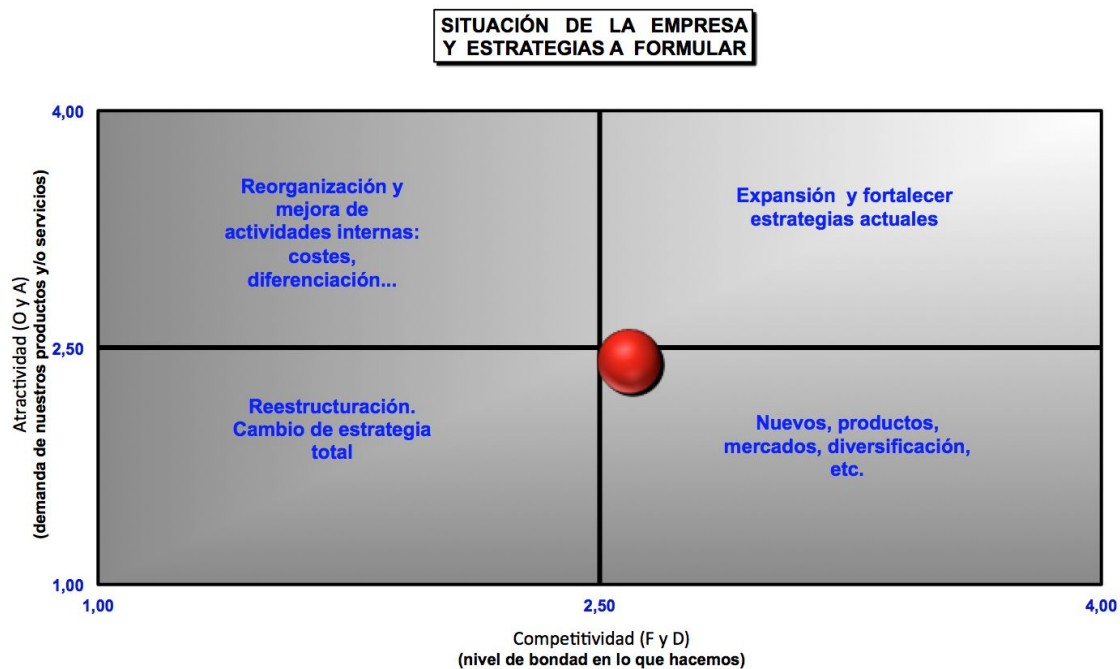


Ilustración 15
Análisis Cuantitativo DOFA
(Taller de expertos #6 14-09-17).

De estos resultados, es posible inferir que el Centro Comercial Gran Estación se encuentra en una posición en la que cuenta con reconocimiento y una alta demanda por parte del consumidor final y de las marcas que ocupan los centros comerciales; lo que hace que el nivel de rotación de los locales sea bajo y mantenga un buen promedio de tráfico.

A pesar de lo anterior, las directivas del Centro Comercial reconocen que se encuentran en un momento en el que deben empezar a realizar ajustes en la estrategia, pues la entrada de nuevos competidores aumenta con los años y deben buscar lo que los va a diferenciar en una categoría tan poblada.

En este caso, la diversificación de las actividades, las nuevas fuentes de ingreso y reducir la dependencia de otros, son un punto muy importante para que la empresa inicie su camino a sobresalir en el sector pues, teniendo en cuenta los cambios en los hábitos- no sólo de consumo, sino de estilos de vida- de las personas, impactarán notablemente en la forma como las personas se relacionan con el Centro Comercial: más transporte masivo y bicicletas, y menos carros; más búsqueda de experiencias que meras transacciones comerciales.

Con esta herramienta se hace evidente la necesidad que tiene la empresa de generar una ruptura al interior de la organización, tanto en infraestructura, como en software y hardware que le permitan convertir a la tecnología en una aliada que marque la diferenciación en la categoría y sea el gatillo que impulse la elección del consumidor.

9. MATRIZ DE FACTORES DE CAMBIO

Los factores de cambio son algunas características a las que la organización podría verse enfrentada en el horizonte planteado para el análisis prospectivo; “son fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc., que se precisan por medio de los Árboles de Competencia de Marc Giget y la matriz Dofa, y en la primera consulta a expertos” (Mojica, 2005).

A continuación se presenta el Árbol de Competencia obtenido del taller con los expertos:

	Cambio esperados	Cambios Temidos	Cambios Anhelados
Tecnológico	Predicción de comportamientos Comunidades de consumidores Sociales Realidad Aumentada Hologramas	Desplazamiento de dispositivos y tecnologías Realidad Virtual	Uso eficiente de Big Data Perfil de consumidor a través de Redes
Ambiental	Disminución de emisiones de CO2	Normas sobre contaminación	Flexibilización de políticas de contaminación visual, que permita comercialización de espacios
Económico	Estabilización del costo de vivienda	Inflación Desaceleración de la economía	Aumento de PIB
Social	Emergencia de clase media	Cambio en hábitos de consumo Influencia en el consumidor a partir de las Redes Sociales	Aumento de capacidad adquisitiva
Normativo	Valorización que permita aumento en cuota de administración	Aumento de impuestos para empleadores Mayores impuestos para automotores y proliferación de nuevos medios de transporte	Aumento del cobro de estacionamientos asociados a un uso

10. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural se basa en “el establecimiento de las relaciones de causalidad entre las diferentes variables, por parte de un grupo de expertos. La función de los expertos consiste en verificar si un factor está afectando a los otros [...] y se apoya en dos conceptos: motricidad y dependencia. La motricidad es la influencia que una variable ejerce sobre las demás y la dependencia es la incidencia de los diferentes fenómenos sobre uno en particular” (Mojica, 2005).

10.1 Identificación de Factores/ Variables

Se han establecido los factores que están ocasionando cambios, o que podrían causarlos en el futuro, para la empresa. Éstos, como hemos visto en líneas anteriores, pueden ser características propias de la empresa, y también del sector económico en el que se desarrolla.

Uso de Área Común.

Es: El aprovechamiento de todos los espacios del Centro Comercial (incluyendo estacionamientos), que signifique un beneficio económico para la organización.

Actualmente: Los ingresos económicos en este ámbito, se limitan a los espacios del Centro Comercial y una mínima parte de estacionamientos.

Medición: Presupuesto Comercial y cumplimiento.

Ingreso Vehicular.

Es: La capacidad de la infraestructura para la entrada de carros al estacionamiento del Centro Comercial.

Actualmente: El diseño genera un cuello de botella, pasando de seis a dos carriles.

Medición: Tráfico vehicular, velocidad promedio en las vías de acceso.

Desarrollo de la categoría.

Es: Número de centros comerciales en la ciudad y en el país.

Actualmente: Se están construyendo tres centros comerciales a menos de cinco kilómetros de Gran Estación.

Medición: Datos de Fenalco y Acecolombia.

Hábitos de Consumo.

Es: Las costumbres y la relación de las personas con las marcas y productos en el mercado.

Actualmente: Estamos siendo testigos de cambios en las costumbres de las personas: Alta tendencia al consumo digital. Alta influencia de Redes Sociales

Medición: Transacciones físicas y virtuales.

Oferta Comercial.

Es: Variedad de marcas y productos que el consumidor puede encontrar dentro del Centro Comercial.

Actualmente: No hay una oferta de marcas variada que satisfaga los deseos de los consumidores y algunas marcas están extendiendo su oferta a medios virtuales.

Medición: Mix de categorías y marcas en el Centro Comercial.

Desarrollo Residencial.

Es: La cantidad de construcciones de vivienda que se realizan en una zona determinada.

Actualmente: El barrio Salitre continúa desarrollándose comercial, industrial y residencialmente.

Medición: Densidad de población en la zona; diferencia de tráfico entre semana y fin de semana al Centro Comercial.

Vías de acceso.

Es: Calles principales y secundarias que permiten la llegada de las personas al Centro Comercial.

Actualmente: Cuenta con tres vías principales de acceso, que movilizan tráfico de Oriente a Occidente, de Sur a Norte y viceversa, en Bogotá. Existe la posibilidad de ofrecer el servicio de transporte, por parte del Centro Comercial; y la entrega de paquetes a domicilio.

Medición: Tráfico vehicular del Centro Comercial.

Experiencia del consumidor.

Es: Lo que hace que una persona viva un rato agradable dentro de un centro comercial, trascendiendo las relaciones puramente transaccionales.

Actualmente: El consumidor busca experiencias y una relación bidireccional con el centro comercial.

Medición: Tráfico peatonal y vehicular.

Ingreso Per Cápita.

Es: Relación entre el PIB y el número de habitantes de un país; es una referencia para evaluar la capacidad adquisitiva de la población.

Actualmente: No hay un aumento considerable en el IPC, por lo que no aumenta la capacidad adquisitiva.

Medición: Número de transacciones; factura promedio; flujo de caja.

Precio del Estacionamiento.

Es: El valor que debe pagar el consumidor por el tiempo que su vehículo permanece en el estacionamiento.

Actualmente: La ley restringe el valor más alto que puede pagar un consumidor, pero el Centro Comercial decide la forma de cobro.

Medición: Tráfico vehicular.

Tecnología.

Es: Los avances en dispositivos y plataformas, que impactan la relación directa de los consumidores con el Centro Comercial.

Actualmente: La tecnología penetra la vida de los consumidores afectando sus estilos de vida, especialmente dispositivos móviles y consumo de internet.

Medición: Penetración de celulares y tablets; *e-commerce* y *m-commerce*.

Ventas de los locales.

Es: El dinero recaudado por cada local a través de la venta de sus productos.

Actualmente: El 80% de los locales de Gran Estación está dentro de los primeros cinco lugares de las tiendas de la marca en el país.

Medición: Información de los locales.

Servicio al cliente.

Es: La actitud con la que el personal del Centro Comercial se relaciona con sus visitantes.

Actualmente: Hay oportunidades de mejora en todas las áreas del Centro Comercial.

Medición: Encuesta de satisfacción.

Posicionamiento de marca.

Es: El lugar que ocupa la marca en la percepción de las personas.

Actualmente: Gran Estación ha venido descendiendo posiciones.

Medición: Estudio RAC (Recordación- Actitud- Comportamiento).

Segundo idioma.

Es: La aptitud que tiene el personal del Centro Comercial para relacionarse con un visitante en otro idioma (inglés).

Actualmente: Sólo hay una persona que cuenta con esta habilidad.

Medición: Número de empleados de Gran Estación que hablen Español y otro idioma.

Trabajo en equipo.

Es: La capacidad que tienen los empleados del Centro Comercial para trabajar con personas de todas las áreas.

Actualmente: No hay colaboración entre áreas.

Medición: Evaluación de competencias de Recursos Humanos.

Infraestructura física.

Es: Las instalaciones del Centro Comercial.

Actualmente: Se evalúa la posibilidad de una adecuación en estacionamientos.

Medición: Información de Acecolombia.

Redes Sociales.

Es: La interacción que tienen los usuarios de internet con las Redes Sociales del Centro Comercial.

Actualmente: Hay un estancamiento en interacciones y número de usuarios.

Medición: Informe de Redes Sociales.

Responsabilidad Social.

Es: Políticas enmarcadas en el desarrollo sostenible a nivel económico, ambiental y social.

Actualmente: Gran Estación es reconocido por su impacto laboral en la población con discapacidad.

Medición: Número de empleados, del Centro Comercial, con discapacidad.

Evaluación de Factores de Cambio		Calificación de los "Expertos"				
		A	B	C	D	Promedio
1	Uso de Área Común	4	5	4	4	4,25
2	Responsabilidad Social	1	3	1	2	1,75
3	Ingreso Vehicular	3	4	5	3	3,75
4	Redes Sociales	1	2	2	3	2
5	Infraestructura física	4	1	4	3	3
6	Desarrollo de la Categoría	5	4	2	4	3,75
7	Ventas de los Locales	4	3	4	3	3,5
8	Hábitos de Consumo	3	5	5	3	4
9	Oferta Comercial	4	5	4	3	4
10	Servicio al Cliente	3	3	3	3	3
11	Posicionamiento de marca	1	3	4	2	2,5
12	Desarrollo Residencial	5	4	4	2	3,75
13	Vías de Acceso	4	3	5	4	4
14	Experiencia del Consumidor	5	5	4	4	4,5
15	Ingreso Per Cápita	3	4	3	5	3,75
16	Segundo idioma	1	3	3	1	2
17	Trabajo en Equipo	3	4	2	3	3
18	Precio Estacionamiento	2	4	4	5	3,75

19	Tecnología	3	4	4	3	3,5
----	------------	---	---	---	---	-----

Ilustración 17
Evaluación de Factores de Cambio
(Taller de expertos #2 11-05-17).

A pesar de que las “Ventas de los locales” es un factor con una Gobernabilidad muy baja para el Centro Comercial- y para cualquier empresa del sector- se ha decidido mantenerla como una variable a la que todas las demás deben apuntar; primero, porque, para algunos, esa es la razón de ser del Centro Comercial; y, en segundo lugar, porque, con este ejercicio se busca seguir la metodología y no sesgar la investigación por el tipo de resultados; además, la propuesta de mantener estos factores como Variables Estratégicas, después de evaluar su importancia, se encuentra ligada con la manera como se van a tratar estas Variables: reconociendo que son de Gobernabilidad muy baja y de afectación muy alta, pero convirtiéndolas en un direccionador estratégico que le permita a la empresa tomar decisiones y construir el futuro que desea, con base en los escenarios propuestos.

De la misma manera, para el grupo de expertos, los factores que están relacionados con transformaciones tecnológicas, no son de alta importancia, se incluyen dentro de las Variables Estratégicas y la propuesta de Escenarios y Estrategias pues, es a través de la tecnología que se darán saltos en la operación de la empresa y esto dará como resultado un mejor posicionamiento, satisfacción de los clientes y mejoras en el flujo de caja para explotar su capacidad de negociación.

Así, se escogieron los diez factores con promedio de evaluación más alto, para someterlos al Análisis Estructural que veremos a continuación.

10.2 Relaciones entre variables

Matriz de Influencia Directa

	Área Com	Des Categ	Hab Cons	Ofer Comer	Des Resid	Vías Acces	Exp Cons	Ing Perca	Prec Estac	Tecnol	Σ
Área Común	0	0	1	2	0	0	3	0	0	0	6
Des Catego	2	0	3	3	1	1	3	1	2	2	18
Hab Cons	2	3	0	3	2	1	3	0	3	0	17
Ofer Comer	2	3	3	0	0	1	3	0	1	1	14

Des Resid	0	2	2	2	0	3	1	0	1	1	12
Vías Acces	0	2	2	2	3	0	3	0	1	0	13
Exp Cons	1	3	3	3	0	0	0	0	2	2	14
Ing Perca	0	2	3	3	3	3	2	0	2	3	21
Prec Estac	0	2	2	0	0	0	2	0	0	2	8
Tecnol	3	3	3	1	0	1	3	0	3	0	17
Σ	10	20	22	19	9	10	23	1	15	11	Σ 140

140

Ilustración 18
Matriz de Influencia Directa de Variables
(Taller de expertos #3 08-06-17).

IGO

“Con esta técnica podemos estudiar las características y condiciones de las acciones con que construiremos el escenario apuesta[...]” Para seleccionar las acciones que se deben realizar para la construcción de este escenario, se analiza cada acción según los criterios de Importancia y Gobernabilidad. “Con el primero se verifica la pertinencia de las acciones y con el segundo el control o dominio que la organización tiene sobre cada una” (Mojica, 2005).

En el Análisis Estructural y con la herramienta IGO, se ha evaluado la influencia que tiene cada una de las variables sobre todas las demás; esto con el fin de obtener una gráfica de Importancia y Gobernabilidad de todas ellas y determinar cuáles podrían ser las Variables Estratégicas sobre las que se deben proponer los escenarios de futuro.

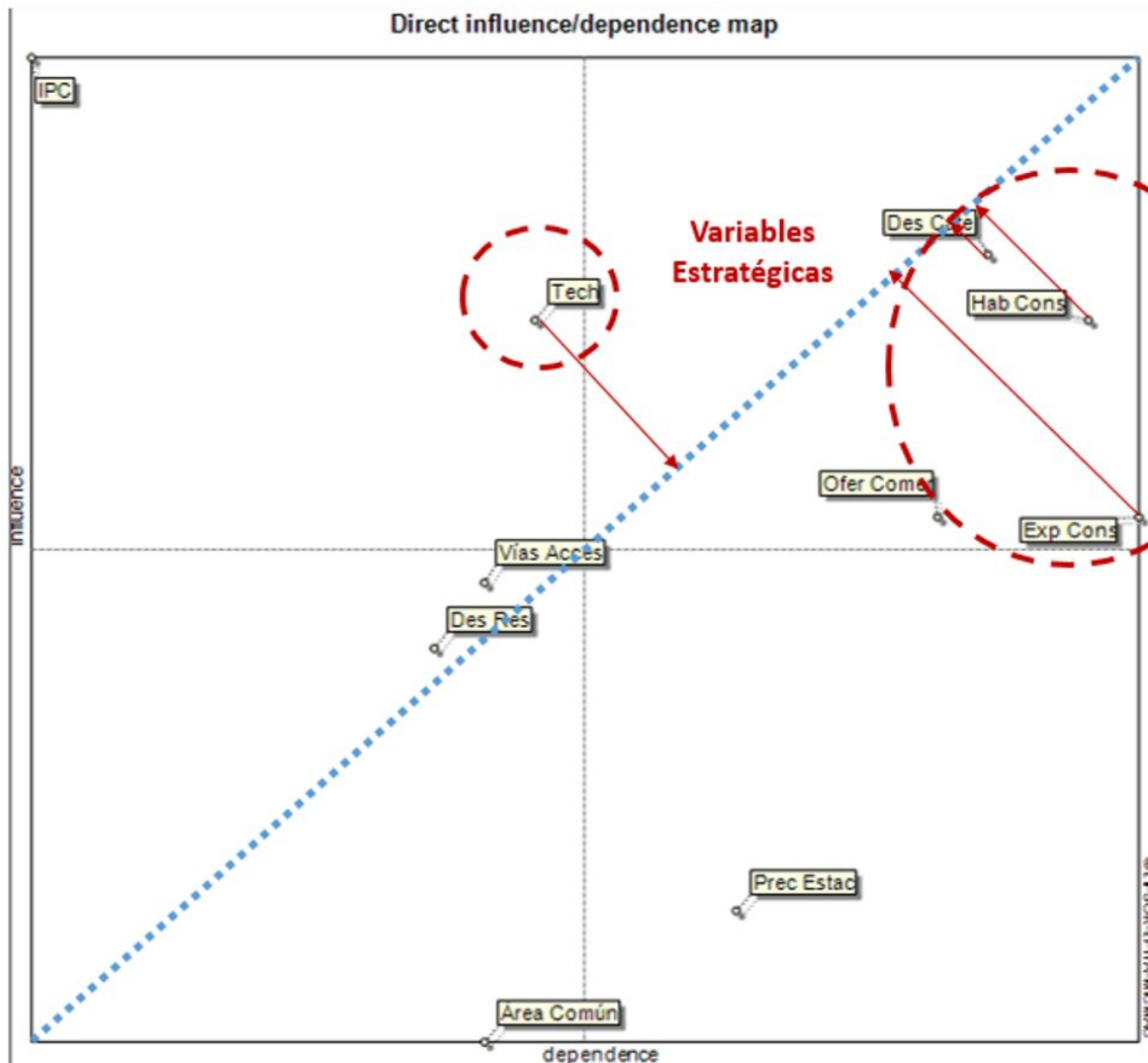


Ilustración 19
Gráfico de influencia directa
(Fuente: Software Mic Mac).

Con base en la Ilustración 9 y después de correr las variables en Mic Mac, se han escogido cuatro como las que podrían ser los pilares para los planes estratégicos de “Gran Estación Inteligente 2036”: “Desarrollo de la Categoría (2)”, “Hábitos de Consumo (3)”, “Experiencia del Consumidor (7)” y “Tecnología (10)”.

10.3 Variables estratégicas y direccionadores de futuro.

Variables estratégicas	Direccionadores o vectores de futuro
Tecnología	Implementación de tecnologías bidireccionales
Experiencia del Consumidor	

Desarrollo de la Categoría	Capacidad de respuesta al entorno
Hábitos de Consumo	

11. EVALUACIÓN DE LOS DIRECCIONADORES E HIPÓTESIS

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Tecnología	Big data para seguimiento al consumo, requerimientos y preferencias	Monedas digitales	Internet de las cosas Centro Comercial Inteligente
Experiencia del Consumidor	Visita de centros comerciales por conveniencia y cercanía	Afianzamiento de la relación entre el consumidor y la marca	Búsqueda de experiencias y no sólo de servicios
Desarrollo de la Categoría	Cierre de centros comerciales	Mayor oferta de servicios	Auge de e-commerce en centros comerciales
Hábitos de Consumo	Reducción de gastos en hogares	Consumo consciente y responsable	Influencia de las redes en preferencias de consumo

Juego de Actores.

Con el fin de complementar las herramientas que dieron lugar a las recomendaciones para el Centro Comercial Gran Estación y sus estrategias para el año 2036, se realizó el taller llamado “Juego de actores”; con el que se analizan los poderes de algunos de los actores que pueden influir en la operación de la empresa, y sus posibles interacciones, a la luz de las variables establecidas. A continuación se presentan los resultados.

En primer lugar, se listan los actores y se establece el grado de poder de cada uno; los expertos califican la influencia de cada actor sobre otro, en la siguiente matriz, con una escala de 1 (débil) a 4 (fuerte).

ACTORES	1	2	3	4	5	6	Σ
---------	---	---	---	---	---	---	---

1	Centro Comercial	-	1	3	3	1	0	8
2	Dueños de Locales	3	-	2	0	0	0	5
3	Marcas	2	1	-	0	0	0	3
4	Competidores	2	1	0	-	0	0	3
5	Consumidores	3	0	3	3	-	0	8
6	Movilidad	4	0	0	0	1	-	5
	Σ	13	3	8	6	2	0	

Ilustración 20
Matriz Juego de Actores
(Taller de expertos #4 06-07-17).

Después, se cruzan los actores con los objetivos planteados para las estrategias propuestas de cada una de las variables estratégicas. Para esto, también se usan calificaciones del -4 (totalmente en contra) al 4 (totalmente a favor).

ACTORES X OBJETIVOS		OBJETIVOS			
		Tecnología	Experiencia del consumidor	Desarrollo de la Categoría	Hábitos de Consumo
1	Centro Comercial	4	4	4	4
2	Dueños de Locales	4	4	2	4
3	Marcas	4	4	2	4
4	Competidores	1	4	2	3
5	Consumidores	3	2	2	3
6	Movilidad	4	0	3	2

Ilustración 21
Matriz Juego de Actores y Objetivos
(Taller de expertos #4 06-07-17).

Por último, utilizando el **software** Mactor, se ingresan los resultados y se obtienen las siguiente gráfica:

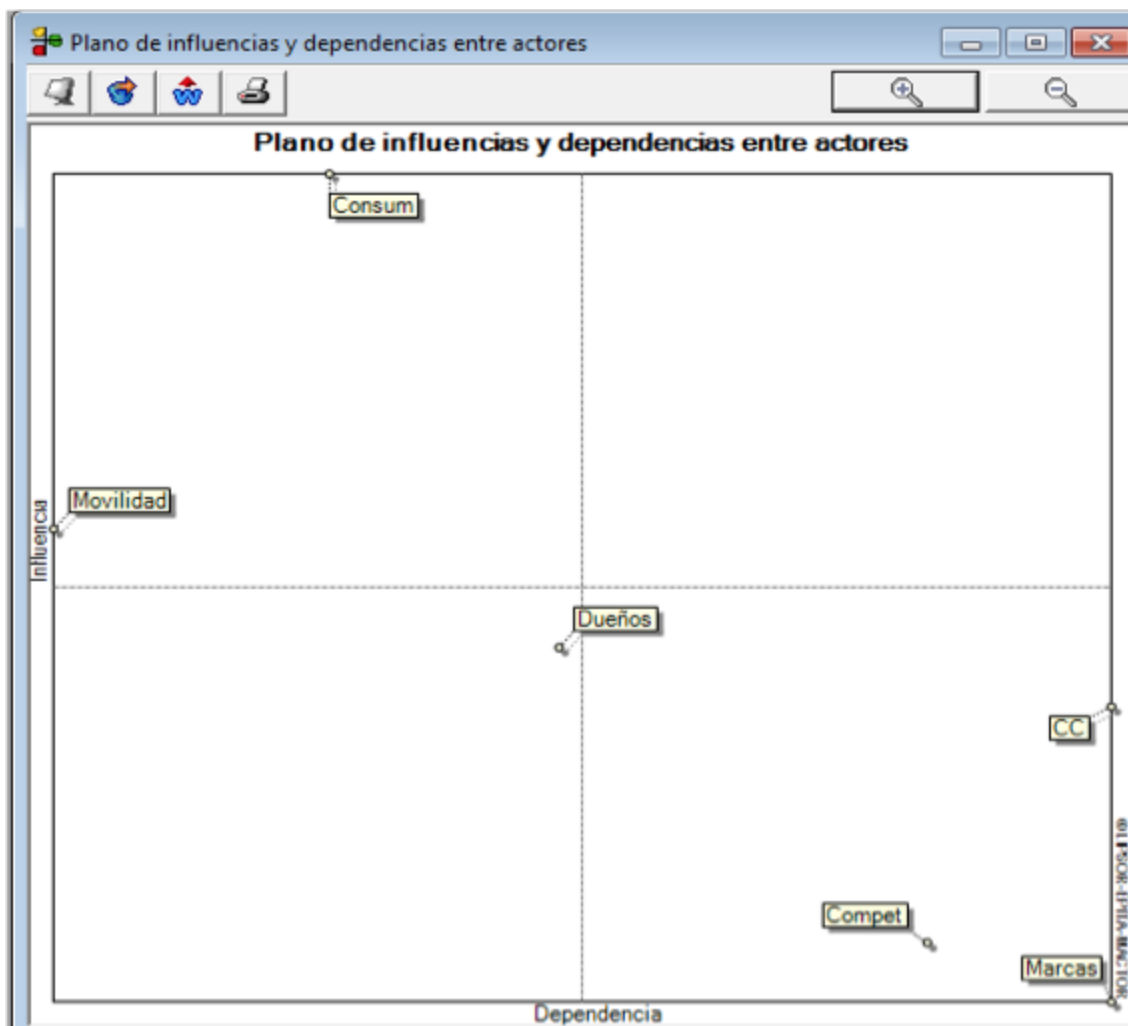


Ilustración 22
Plano de influencias y dependencias entre actores
Fuente: Software Mactor

De aquí, los expertos infieren que son los consumidores quienes tienen un grado de poder y de influencia más altos sobre el Centro Comercial y sus marcas y que, estos últimos dependen de las tendencias y las decisiones que tomen los consumidores y las entidades regulatorias.

Además, el programa nos permite ver que una variable como "Tecnología" representa un lugar común, al que todos los actores sociales apoyan:

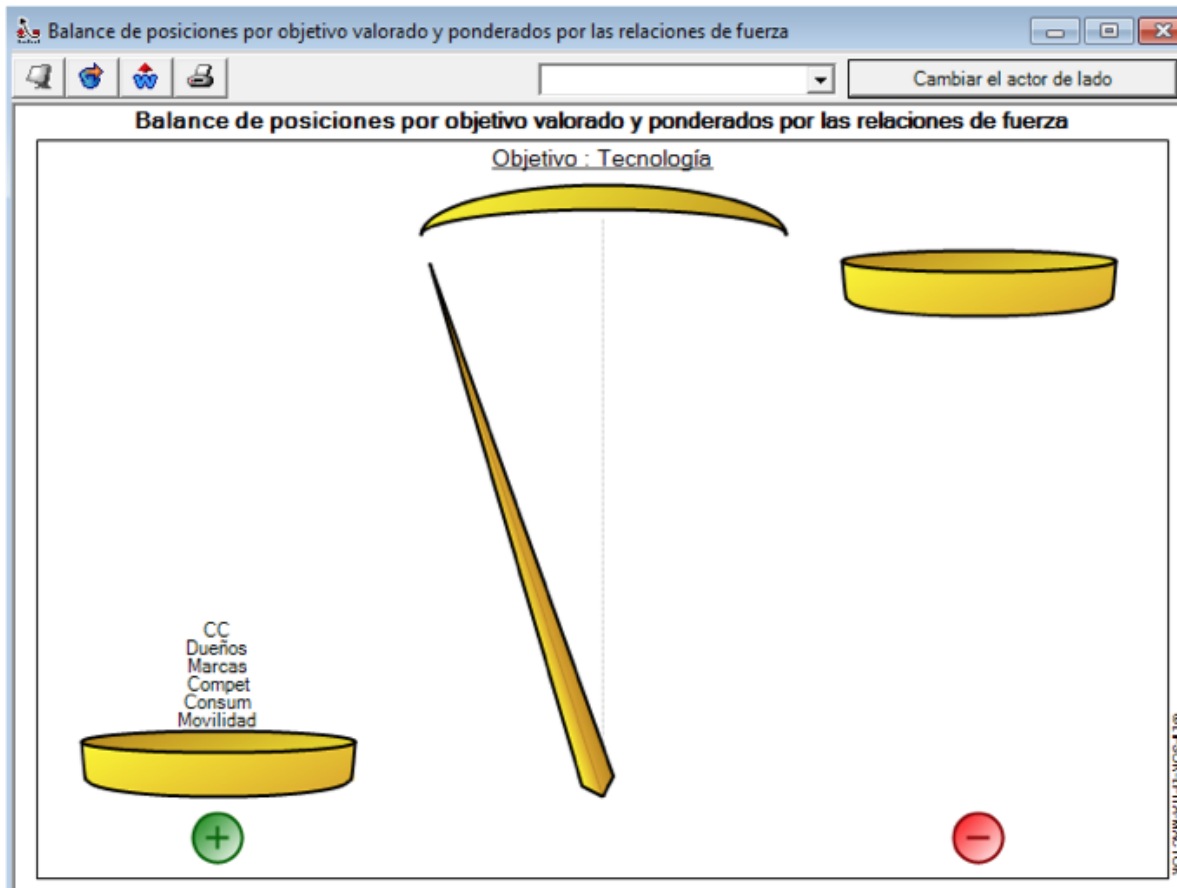


Ilustración 23
Balance por posiciones por objetivo
Fuente: Software Mactor

Lo anterior nos permite ver, de forma gráfica, las posiciones de algunos de los actores sociales involucrados con la empresa, y sus posibles “jugadas” en diferentes campos de batalla; esto, para que el Centro Comercial sepa con quién puede contar y a quién debe persuadir, para cumplir las estrategias que lo van a llevar al escenario deseado.

12. ESCENARIOS DE FUTURO

12.1 Metodología para la construcción de escenarios.

Análisis Morfológico.

“El análisis morfológico apunta al espíritu voluntarista de la construcción de futuro que a la orientación determinista de prever lo que podría pasar unos años adelante”.

(Mojica, 2005)

“Al análisis morfológico le concierne el desarrollo de aplicaciones prácticas, que nos

permitirán descubrir y analizar lo estructural o inter-relaciones morfológicas entre fenómenos, objetos o conceptos; para así usar los resultados obtenidos, en la construcción de nuevos sistemas o en la visualización de nuevas formas en los sistemas sociales, económicos y políticos de nuestras sociedades” (ONUDI, 2000).

Es decir que, este tipo de análisis nos permite proponer escenarios posibles a partir del conocimiento de las relaciones que existen entre las variables estratégicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se escogen las hipótesis que nos llevarán a diferentes escenarios:

12.2 Escenarios Propuestos

Escenario 1: “Más impresionante”.

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Tecnología	Big data para seguimiento al consumo, requerimientos y preferencias	Monedas digitales	Internet de las cosas Centro Comercial Inteligente
Experiencia del Consumidor	Visita de centros comerciales por conveniencia y cercanía	Afianzamiento de la relación entre el consumidor y la marca	Búsqueda de experiencias y no sólo de servicios
Desarrollo de la Categoría	Cierre de centros comerciales	Mayor oferta de servicios	Auge de e-commerce en centros comerciales
Hábitos de Consumo	Reducción de gastos en hogares	Consumo consciente y responsable	Influencia de las redes en preferencias de consumo

Escenario 1. “Más impresionante”.	
Tecnología	Corre el año 2036: el centro comercial Gran Estación ha logrado capturar y procesar datos que le permiten llegar de forma más asertiva a sus visitantes, mostrando productos y servicios más llamativas para ellos.

Experiencia del consumidor	Por otra parte, ha empezado a ofrecer servicios que satisfacen las necesidades de las personas que viven y trabajan cerca, aumentando el tráfico entre semana y fin de semana.
Desarrollo de la Categoría	Adicionalmente, los centros comerciales han visto la necesidad de ampliar la oferta de servicios, especialmente en entretenimiento.
Hábitos de Consumo	Finalmente, los hogares colombianos se han visto obligados a reducir sus gastos, respondiendo a la coyuntura económica del país.

Escenario 2. “En busca de la felicidad”.

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Tecnología	Big data para seguimiento al consumo, requerimientos y preferencias	Monedas digitales	Internet de las cosas Centro Comercial Inteligente
Experiencia del Consumidor	Visita de centros comerciales por conveniencia y cercanía	Afianzamiento de la relación entre el consumidor y la marca	Búsqueda de experiencias y no sólo de servicios
Desarrollo de la Categoría	Cierre de centros comerciales	Mayor oferta de servicios	Auge de e-commerce en centros comerciales
Hábitos de Consumo	Reducción de gastos en hogares	Consumo consciente y responsable	Influencia de las redes en preferencias de consumo

Escenario 2. “En busca de la felicidad”.	
Tecnología	Corre el año 2036: las monedas digitales han aumentado su penetración en el país y su uso se ha expandido en las clases alta y media; las marcas todavía exigen transacciones con moneda tradicional, generando reticencia en los consumidores.
Experiencia del consumidor	Por otra parte, a partir del conocimiento del consumidor, ha sido posible generar una relación bidireccional entre él y las marcas; logrando aumentar su fidelidad, aumentando el ticket de compra.

Desarrollo de la Categoría	Adicionalmente, las transacciones online y la disponibilidad de la información en todo momento, en cualquier lugar, ha hecho que los consumidores disminuyan su frecuencia de visita a los centros comerciales, llevando al cierre de algunos de ellos.
Hábitos de Consumo	Finalmente, los consumidores han aumentado su fidelidad a marcas responsables socialmente, lo que ha llevado a muchas marcas a repensar y reorientar sus procesos y comunicación.

Escenario 3. “A tu medida”.

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Tecnología	Big data para seguimiento al consumo, requerimientos y preferencias	Monedas digitales	Internet de las cosas Centro Comercial Inteligente
Experiencia del Consumidor	Visita de centros comerciales por conveniencia y cercanía	Afianzamiento de la relación entre el consumidor y la marca	Búsqueda de experiencias y no sólo de servicios
Desarrollo de la Categoría	Cierre de centros comerciales	Mayor oferta de servicios	Auge de e-commerce en centros comerciales
Hábitos de Consumo	Reducción de gastos en hogares	Consumo consciente y responsable	Influencia de las redes en preferencias de consumo

Escenario 3. “A tu medida”.	
Tecnología	Corre el año 2036: el centro comercial ha hecho una inversión económica en hardware y software que le permiten estar conectado internamente, desde la Administración, los locales y sus procesos más álgidos: estacionamiento, servicio al cliente y mantenimiento. Además, permitiendo que el consumidor también pueda estar conectado con el centro comercial y sus establecimientos.
Experiencia del	Por otra parte, eventos y actividades que trascienden lo

consumidor	transaccional son lo que, ahora, caracteriza a Gran Estación. Logrando sobrellevar el impacto de las relaciones comerciales online y el cierre de otros centros comerciales. Y, por el contrario, atrayendo más personas, y aumentando su frecuencia de visita.
Desarrollo de la Categoría	Adicionalmente, aunque el e-commerce estaba afectando las ventas físicas de los locales, Gran Estación ha creado un sistema que permite que el consumidor interactúe con la marca desde su casa y en el Centro Comercial, ofreciendo más facilidades para las transacciones.
Hábitos de Consumo	Finalmente, las redes sociales se han convertido en la fuente para toma de decisión de compra por lo que Gran Estación ahora es un participante activo, generando contenido para atraer a los visitantes.

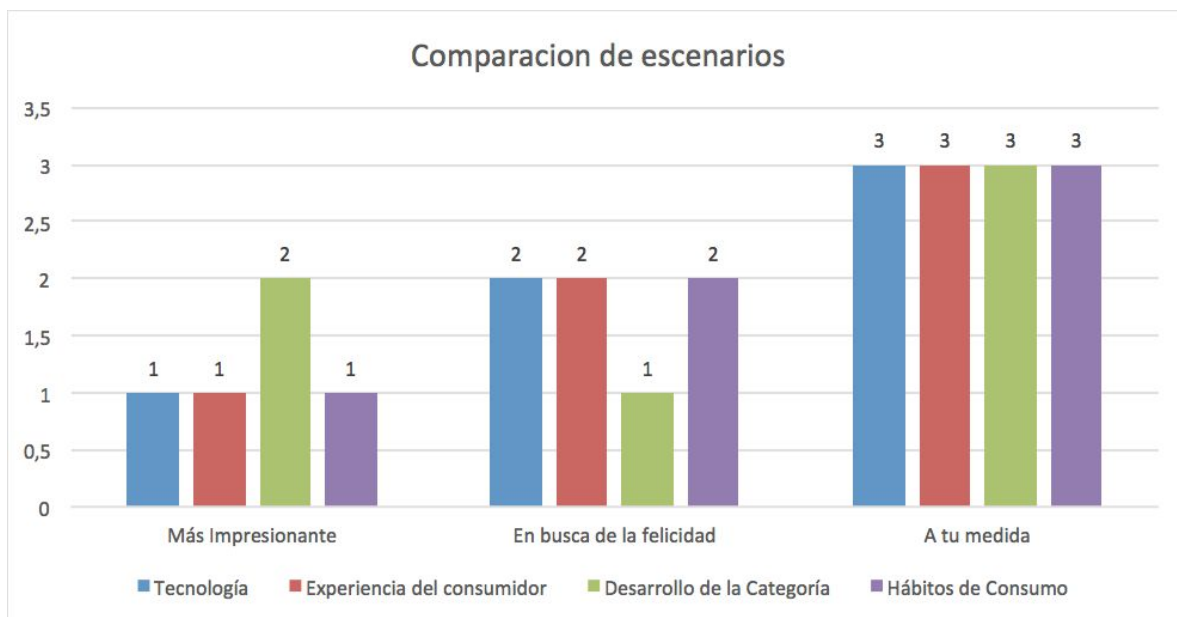
Análisis Multicriterios.

A través del análisis multicriterios, en donde se cruzan las variables en cada uno de los escenarios, evaluando cada variable, se obtienen los siguientes resultados:

VARIABLES		HIPÓTESIS	Más impresionante	En busca de la felicidad	A tu medida	Puntos
Tecnología	H1	Big data para seguimiento al consumo, requerimientos y preferencias				1
	H2	Monedas Digitales				2
	H3	Internet de las cosas Centro Comercial Inteligente				3
Experiencia del consumidor	H1	Visita de centros comerciales por conveniencia y cercanía				1
	H2	Afianzamiento de la relación entre el consumidor y la marca				2
	H3	Búsqueda de experiencias y no sólo de servicios				3
Desarrollo de la Categoría	H1	Cierre de Centros Comerciales				1
	H2	Mayor oferta de servicios				2
	H3	Auge de e-commerce en centros comerciales				3
Hábitos de Consumo	H1	Reducción de gastos en hogares				1
	H2	Consumo consciente y responsable				2
	H3	Influencias de las redes en preferencias de consumo				3

Ilustración 24
Análisis Multicriterios
(Taller de expertos #5 31-08-17).

Escenarios			
	Más impresionante	En busca de la felicidad	A tu medida
Tecnología	1	2	3
Experiencia del Consumidor	1	2	3
Desarrollo de la Categoría	2	1	3
Hábitos de Consumo	1	2	3
	Más impresionante	En busca de la felicidad	A tu medida
Desviación Eje x	0,50	0,50	0,00
Promedio Eje y	1,25	1,75	3
Promedio de Promedios (y)	2,00		
Promedio de Desviaciones (x)	0,33		



Este análisis nos permite ver que, para el Escenario 3 “A tu medida”, las cuatro variables tienen la calificación más alta, por lo que debería ser éste el Escenario hacia el cual, el Centro Comercial Gran Estación debería apuntar a encontrarse en el año 2036. Pero, antes de tomar éste como el Escenario Apuesta, las variables y los escenarios pasan también por el análisis del Ábaco de Régnier.

Ábaco de François Régnier.

“En síntesis, el ábaco es una herramienta universal. Una especie de técnica multiusos o de llave maestra que puede abrir diferentes cerraduras. Esta técnica se caracteriza por utilizar un código muy sencillo, conocido por todos, y además tiene la virtud de permitir indicar de manera simbólica la argumentación de los expertos” (Mojica, 2005).

“Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier,

con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Como todos los métodos de expertos, está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones

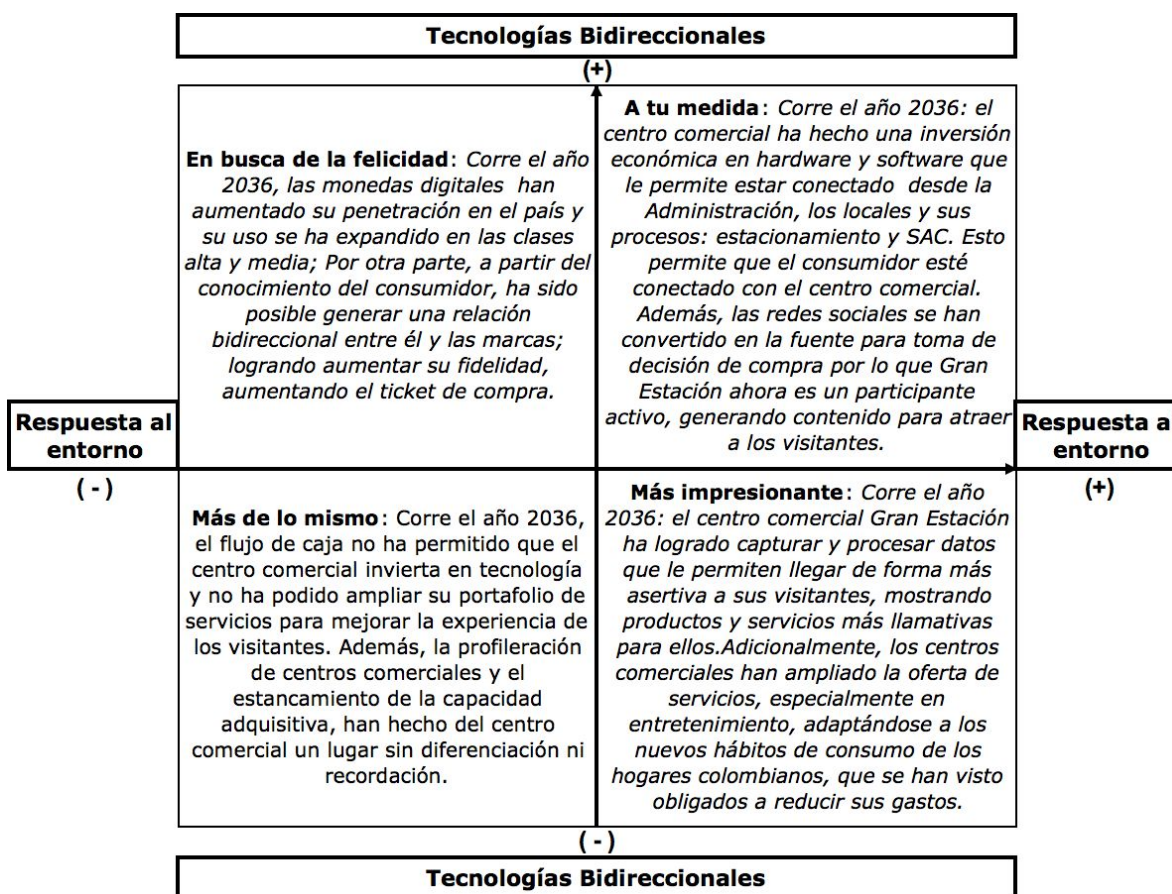
12.2 Escenarios Propuestos” (Godet, 2000).

“La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada” (Godet, 2000).

Después de someter a evaluación de los expertos, cada uno de los escenarios, los resultados son los siguientes:

Más impresionante				
En busca de la felicidad				
A tu medida				

12.3 Análisis de Escenarios con Ejes de P. Schwartz.



12.4 Escenario Apuesta.

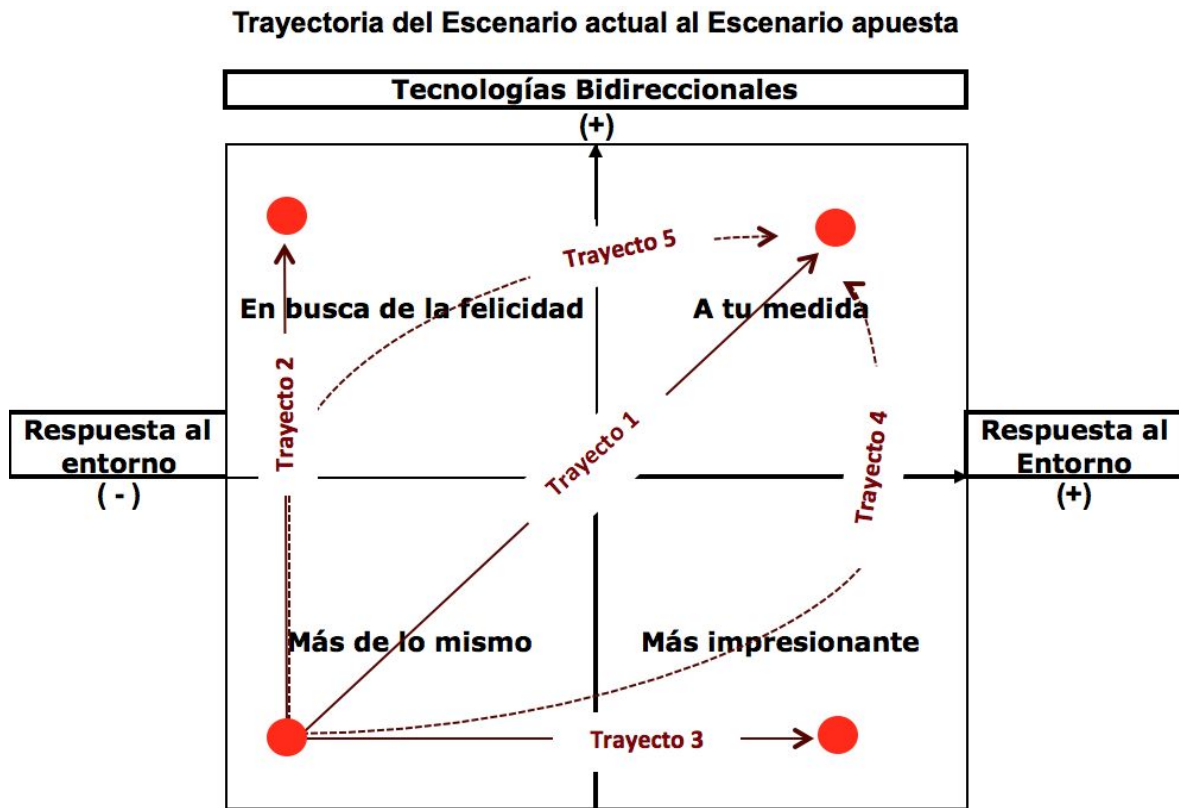


Ilustración 26
Escenario Apuesta.

Trayecto 1: desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) Implica una inversión en tecnología para todas las áreas de la empresa, al mismo tiempo que el flujo de caja debería ir mejorando todos los días, a partir del aumento de marcas internacionales e innovación en servicios y, además, contar con un músculo financiero que permita la inversión mencionada, sin abandonar lo requerido por todas las áreas del centro comercial.

Trayecto 2: desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 2 (- +) Este futuro es medianamente difícil, se mejora el direccionador de Tecnologías Bidireccionales, pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto a los retos que implica el aumento de competencia: esto significa contar con tecnología novedosa, con respecto a los nuevos competidores, pero sin avanzar en la atracción y retención de marcas y servicios que sorprendan a los visitantes actuales y potenciales.

Trayecto 3: desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 1 (+ -) Este futuro es

medianamente difícil, se mejora el direccionador uno pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto al direccionador dos. En este caso la inversión se deberá hacer en infraestructura y en nuevos modelos de negocio que permitan contar con nuevas marcas internacionales; esto sólo para satisfacer algunas necesidades de los clientes, pero dejando de lado la tecnología.

Trayecto 4. Desde la situación de hoy (- -) hasta el Escenario Apuesta (+ +) pero pasando por el Cuadrante Tres para encaminarse hasta el Escenario 4. Primero, en el mediano plazo, se mejoraría la capacidad de negociación y, en el largo plazo las capacidades internas de la empresa.

Trayecto 5: desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) pero pasando por el Cuadrante Uno, para encaminarse hasta el Escenario Apuesta. Primero, en el mediano plazo, Gran Estación asumiría una posición de liderazgo en relación con la tecnología que le facilita relacionarse con sus visitantes, dentro y fuera de su espacio físico, para, en el largo plazo, contar con servicios diferentes que atraigan no sólo el tráfico al Centro Comercial, sino las marcas que la mayoría de consumidores esperan encontrar.

Se opta por escoger el trayecto 1, por ser el más coherente y más pertinente pues, la Tecnología, le va a ayudar a la empresa a atraer visitantes y marcas, volviéndose un referente en el país y, así mejorar la su posición con respecto de la competencia de la empresa, para poder anticiparse a las acciones de los competidores más fuertes y a los imprevistos en relación con indicadores macroeconómicos del país, que puedan afectar los hábitos de consumo de las personas. Además, aunque pueda tener pequeñas desviaciones, permite enfocar todos los esfuerzos y recursos en alcanzar el escenario apuesta.

13. OBJETIVOS

Variables estratégicas	Objetivos
Tecnología	Ser un referente de tecnología que involucren todas las áreas del centro comercial, con las personas, dentro y fuera de sus instalaciones.
Experiencia del consumidor	Atraer nuevos visitantes y aumentar la frecuencia de visita de los actuales, ofreciendo servicios que satisfagan el "tiempo de ocio".
Desarrollo de la categoría	Mejorar la percepción de los clientes a través de nuevos servicios y marcas, que sean diferenciadores en la categoría.

Hábitos de Consumo	Mitigar el impacto que pueda tener la fluctuación de la economía en el comportamiento de los consumidores.
--------------------	--

14. ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS IGO

ESTRATEGIA No. 1			
Variable 1	Tecnologías Bidireccionales		
OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
		"1-5"	0-1-3-5
Atraer nuevos visitantes y aumentar la frecuencia de visita de los actuales	Implementación de ERP Neogia, para gestión de relaciones con los clientes o CRM, operaciones de gestión de proyectos, contabilidad y compras, aplicaciones de marketing.	2	4
	Plataforma Interactiva que integre página web, aplicativo y CRM.	4	4
	Ecommerce + Etailing integrados con las marcas	4	4
Promedio		3,3	4

ESTRATEGIA No. 2			
Variable 2	Experiencia del Consumidor		
OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
		"1-5"	0-1-3-5
Atraer nuevos visitantes y aumentar la frecuencia de visita de los actuales	Implementación de SDK para conocer los contenidos que consumen los usuarios del Wifi del Centro Comercial	4	5
	Machine Learning que permita la predicción de comportamientos del consumidor.	3	3
	Aumentar el número de eventos masivos en el año	3	3
Promedio		3,3	3,7

ESTRATEGIA No. 3			
Variable 3	Desarrollo de la Categoría		
OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
		"1-5"	0-1-3-5
Mejorar la percepción de los clientes a través de nuevos servicios y marcas, que marquen una diferencia en la categoría.	Atraer nuevas marcas internacionales.	4	1
	Renovar Plazoleta de Comidas.	3	3
	Domicilio de compras, Almacenaje de compras y equipaje, Whatsapp institucional	3	3
Promedio		3,3	2,3

ESTRATEGIA No. 4			
Variable 4	Hábitos de Consumo		
OBJETIVO	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
		"1-5"	0-1-3-5
Mitigar el impacto que pueda tener la fluctuación de la economía en el comportamiento de los consumidores.	Integración con las marcas para ofrecer paquetes y promociones.	4	1
	Optimización de tiempos en la Plazoleta y Estacionamiento.	3	3
	Reducir costos de Administración y Mantenimiento.	3	1
Promedio		3,3	1,7

Plan Vigía.

Teniendo en cuenta el análisis de escenarios realizado, se han propuesto objetivos, estrategias y acciones para alcanzar el escenario apuesta; este análisis también nos ofrece elementos para que, a partir de los escenarios alternos, el Centro Comercial esté alerta de las cosas que no debería hacer o que, de hacerlas, en qué escenario lo podrían posicionar. Para lo cual se construye un plan vigía en el que, partiendo de la fórmula “si... entonces”, se relacionan hipótesis, consecuencias y escenarios alternos.

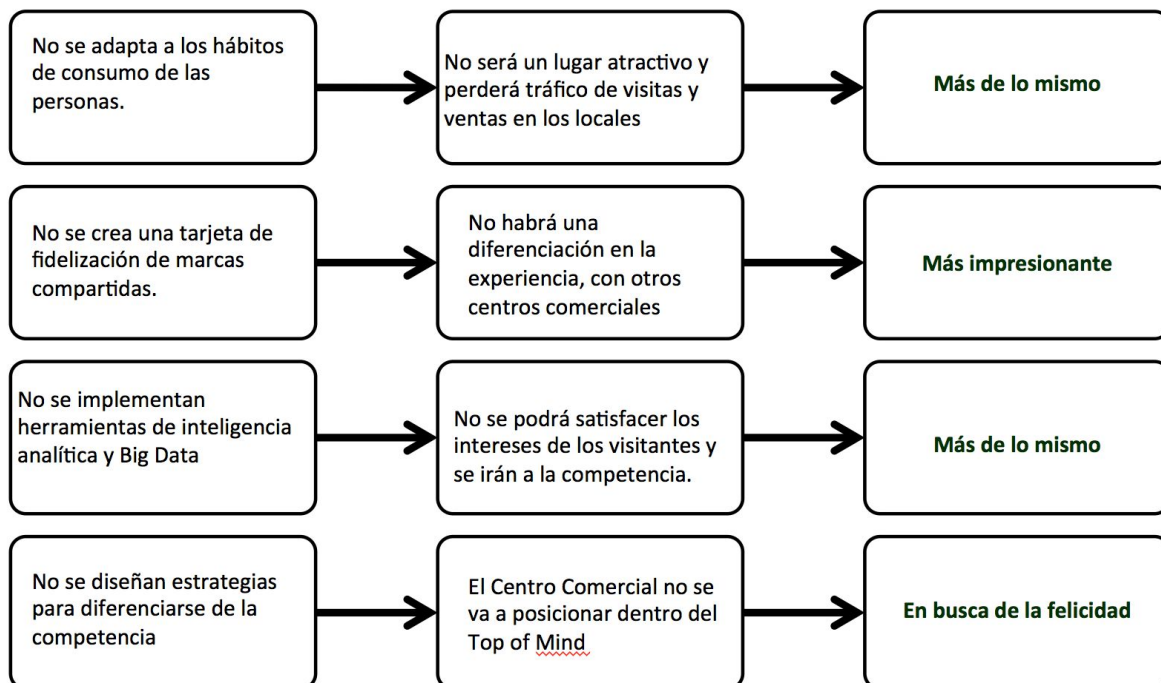


Ilustración 27
Plan Vigía

IGO

Usando el IGO como herramienta que nos permite evaluar la importancia y la gobernabilidad de cada una de las acciones que comprenderán las estrategias a implementar en el Centro Comercial, para acompañar la trayectoria que nos llevará al escenario deseado. De esta forma, la fidelización de clientes a través de plataformas tecnológicas será una de las fuentes del aumento de frecuencia de visita y ticket promedio en los locales del Centro Comercial Gran Estación; y, por otro lado, los eventos masivos por los que siempre se ha caracterizado, le permitirán posicionarse nuevamente en el Top of Mind de los consumidores y contar con una base de datos robusta y accionable.

Acciones		IMPORTANCIA	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
1	Adquisición de software y hardware para puntos de información (lectura biométrica)	6		X		
2	Aumentar servicios desde celulares (pago de estacionamiento y plazoleta de comidas)	6		X		
3	Integración con ecommerce	10			X	
4	Fidelización aumentando mailing y sms	9	X			
5	Facilitar ingreso a estacionamiento con servicio prepago	9			X	
6	Retomar eventos masivos	10	X			
7	Atraer nuevas marcas internacionales	10			X	
8	Rediseñar Plazoleta de Comidas	10			X	
9	Servicios diferenciales en la plazoleta (meseros, espacios que marquen una diferencia en la categoría)	6		X		
10	Integración con las marcas para ofrecer paquetes y promociones	11			X	
11	Optimizar tiempos en Plazoleta y Estacionamiento	6		X		
12	Reducir costos de administración y mantenimiento	7		X		

Ilustración 28
IGO Acciones Estratégicas.
(Taller de expertos #5 31-08-17).

Acciones muy importantes y muy gobernables	
1	Fidelización a través de mailing y sms
2	Retomar eventos masivos
Acciones muy importantes pero poco gobernables	
1	Integración con ecommerce
2	Facilitar ingreso a estacionamiento con servicio prepago
3	Atraer nuevas marcas internacionales
4	Rediseñar Plazoleta de Comidas
5	Integración con las marcas para ofrecer paquetes y promociones

15. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.

*Un hilo rojo invisible conecta a aquellos
que están destinados a encontrarse,
sin importar tiempo, lugar o circunstancias.
El hilo se puede estirar o contraer,
pero nunca romper»
(Mitología oriental).*

Conocer las tendencias en diferentes ámbitos supone que las empresas puedan, no sólo prepararse para los cambios que vienen en el futuro, sino construir el futuro que se desea; esto permite analizar los diferentes escenarios posibles, para no tener que esperar que el futuro nos sorprenda, y poder escoger el escenario más conveniente para nuestros intereses.

“Cuando hablamos de tendencias y de líneas de fuerza, podríamos tener la sensación de que estamos frente a seres que se bastan por sí mismos. Y cuando aludimos al diseño y construcción del futuro, tampoco explicitamos los sujetos que realizan las acciones de diseñar y construir” (Mojica, 2005). Esto significa que es el propio ser humano- y las empresas a través de él- quien se encarga de construir el futuro que quiere vivir.

En relación con lo anterior, debemos resaltar que muchas veces los intereses cortoplacistas opacan una visión de largo plazo y, el flujo de caja inmediato puede impedir que miremos hacia los objetivos del futuro. El caso presente no ha sido la excepción y por intereses relacionados con la necesidad inminente de flujo de caja, se ha dejado de prestar atención al impacto que tienen los avances tecnológicos, el desarrollo de la categoría y los hábitos del consumidor. Por esta razón se ha incluido dentro de las Variables Estratégicas la Tecnología, esperando que sea vista como una variable que, con seguridad, ayudará a construir el futuro de varias formas: mejorando la experiencia, adaptándose a las variaciones de los hábitos de consumo, o mejorando la calidad y la percepción por parte de los clientes. La adquisición de tecnologías, además, podría significar la supervivencia ante la creciente competencia y, por qué no, convertirse en un referente de tecnología en el sector, aprovechando la transmisión de conocimiento para otras empresas.

El **retail** es una categoría cada vez más competitiva, en la que año tras año, se van involucrando más actores; así empiezan a aparecer alianzas entre empresas constructoras y marcas establecidas en el mercado (ropa, tiendas por departamento, supermercados), siempre buscando aumentar la rentabilidad del negocio de centros comerciales y volverlo más sostenible en el tiempo. Es por esta razón que muchos de los nuevos centros comerciales que se están abriendo en el país usan la tecnología para ofrecer experiencias diferentes, mejorar el servicio y, con esto, empezar a construir una ventaja competitiva. Ya no es suficiente contar con “capacidades latentes” sobresalientes, sino que se deben convertir en “capacidades dinámicas” (Medina) y repetir este proceso de forma cíclica; esto le permitirá a la empresa anticiparse al futuro o adaptarse a los cambios no previstos.

Por otro lado, los ejercicios prospectivos permiten ver con antelación los escenarios en los que podría encontrarse una empresa dentro de varios años para que, de la misma forma, se pueda pensar en cuál de esos escenarios preferiría encontrarse y en cuáles otros no quisiera estar. Así, un escenario se convierte en una forma de realización de la conciencia y le ayuda al empresario a conocer las variables que lo llevarán al lugar al que quiere llevar su empresa, pues el escenario conduce las acciones que harán que esa realidad adquiera forma.

Las Tecnologías Bidireccionales no son solamente el medio que le permitirá al Centro Comercial Gran Estación dar un salto transformador hacia el escenario deseado; también constituyen la variable estratégica más importante para los expertos y las cabezas de la organización porque son el eje sobre el que debería girar el proceso de construcción de futuro de la empresa y que debería empezar a ser reconocido por el consumidor como un factor diferencial e impulsador de visita y compra.

El tráfico de visitantes de la página web deberá continuar aumentando, para consolidarla como un medio del que se pueda generar un ingreso económico. Actualmente no es una plataforma transaccional, es sólo un sitio informativo sin pasarela de pagos, al cual, si se integran las marcas, se va a convertir en un aliado para ser la página transaccional que muchas marcas no pueden tener, con Gran Estación como un intermediario entre la marca y el consumidor, como lo ha hecho Amazon. Esto podría constituir una base para un nuevo modelo de negocio (recoger en tienda Gran Estación), en donde el Centro Comercial Gran Estación se convierte en una mezcla entre infraestructura física y digital, con promociones especiales y beneficios como parqueadero gratis para compradores digitales.

El ecommerce, por ejemplo, es una acción muy importante y poco gobernable para el Centro Comercial al que, según información obtenida en los talleres de expertos, la categoría deberá ir adaptándose en la medida que las marcas adopten estos servicios; esto de la mano con la integración entre el Centro Comercial para ofrecer promociones y paquetes que le ofrezcan experiencias novedosas a los visitantes.

Y, acompañando el punto anterior, encontramos el **etailing**, que va más allá del ecommerce en tanto que crea una comunidad, conoce sus perfiles y los gestiona, satisfaciendo sus deseos y evitando las barreras: desplazamientos, filas, costos más altos, entre otros; permitiendo generar una experiencia nueva y más satisfactoria para los consumidores actuales y potenciales de Gran Estación con la que podrán acumular puntos por sus compras digitales y físicas, en un Programa fidelización que les permite canjear los puntos por servicios y beneficios (boletas, acceso a eventos y actividades). También le permitirá al Centro Comercial Gran Estación construir una Base de Datos que estará atada a la página web, para gestionar y enviar la información pertinente (Big Data) a través de una plataforma virtual que deberá ajustarse a grandes etailers como Allibaba, Amazon o Ebay (envío gratis, puntos adicionales, promociones especiales). Todo lo anterior tendrá que ser visible para los consumidores a través de cualquier dispositivo, propiciando una experiencia más amable, en cualquier momento y lugar; por lo que el aplicativo móvil será un eje que deberá adaptarse a lo mencionado en relación con **etailing**.

Para esta apropiación de la tecnología por parte del Centro Comercial y sus consumidores, las herramientas comerciales de última generación deberán atravesar la promoción de los servicios; Realidad Aumentada y Realidad Virtual, mapa interactivo y volantes en Realidad Aumentada que inviten a las personas a usar las tecnologías disponibles y a conocer las nuevas experiencias que pueden encontrar en Gran Estación. Así se construirá una nueva generación de consumidores, familiarizada con la tecnología y segmentada por targets: quienes visitan el Centro Comercial entre semana, antes de las 5 p.m. y quienes lo visitan después de las 5 de la tarde y los fines de semana, podrán encontrar una oferta de servicios integrales, que concatena todos los servicios del Centro Comercial Gran Estación.

El Centro Comercial Gran Estación debe ampliar el portafolio de servicios, que impacta el comportamiento financiero, ampliando la gama de ingresos por otro tipo de operaciones, para llegar al escenario apuesta en una posición privilegiada, económicamente, en comparación con la competencia. Para no hablar solamente de la venta de áreas comunes, podemos referirnos al tráfico: mientras el número de vehículos ha disminuido en 2017, el número de peatones ha aumentado, y responde a una megatendencia relacionada con el cambio del carro por el uso de medios de transporte alternativos y transporte masivo; con esto, Gran Estación podría migrar a ofrecer servicios diferenciales para esta población: parqueaderos de bicicletas, comodidad para peatones, integración a los sistemas de transporte masivo o conexión con ciudades próximas (Sarmiento Angulo, CAN), en donde se proyecta que llegue a haber 27.000 personas que no se desplazarán en carro al Centro Comercial por estar tan cerca. Como sucede con América, Centro de Negocios, en donde se está realizando una inversión futurista: “bajo la superficie, tiene lugar un completo y avanzado sistema de intercambio de transporte masivo de la ciudad, que articulará las redes de transporte público, con el sistema Transmilenio y el futuro tren ligero” (www.americacentrodenegocios.com). Esto representa, además, una contribución a la comunidad y un aporte al ecosistema de una ciudad que crece rápidamente.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis Cuantitativo del DOFA

Esta herramienta ha sido utilizada para diagnosticar la situación actual de la empresa, permitiéndoles conocer cuál es su punto de partida, para definir cuál va a ser el camino que se quiere tomar para llegar a la posición deseada.

A través de una ponderación de cada uno de los factores mencionados en la matriz DOFA, se asigna una calificación a cada uno, y se obtiene una posición inicial.

Situación Interna:

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Desarrollo de estrategias	0,04	3	0,12
Capacidad de liderazgo	0,02	3	0,06
Cabildeo (lobby)	0,04	4	0,16
Apoyo de Junta Directiva	0,03	4	0,12
Relación con proveedores	0,02	3	0,06
Capacidad de atracción y permanencia organizacional	0,02	3	0,06
Competencia del talento humano	0,02	3	0,06
Trabajo en equipo	0,02	3	0,06
Redes sociales	0,02	3	0,06
Planeación tributaria	0,05	4	0,20
Manejo de costos	0,04	4	0,16
Flujo de caja para compras e inversión	0,04	4	0,16
Generación de excedentes para sostenibilidad	0,01	3	0,03
Posicionamiento de marca	0,02	4	0,08
Relación con la comunidad circundante	0,04	4	0,16
Responsabilidad Social Empresarial	0,03	4	0,12
Accesibilidad	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Sistemas de comunicación e información	0,02	1	0,02
Cultura organizacional	0,03	2	0,06
Capacidad de respuesta al cambio	0,03	2	0,06
Alineación organizacional	0,02	2	0,04
Orientación al cliente	0,03	2	0,06
Planeación y cultura presupuestal	0,03	2	0,06
Capacitación del personal	0,03	1	0,03
Competencias de segundo idioma	0,02	1	0,02
Sistemas de selección y contratación	0,02	1	0,02
Relaciones con stakeholders	0,01	2	0,02
Visión sistémica	0,03	2	0,06
Alianzas estratégicas	0,01	2	0,02
Internacionalización	0,01	2	0,02
Innovación	0,03	1	0,03
Portafolio de servicios	0,03	1	0,03
Inteligencia de mercados	0,03	2	0,06
Fidelización de grupos de interés	0,02	1	0,02
Diversificación de fuentes de ingreso	0,03	1	0,03
Disponibilidad de estacionamientos	0,01	2	0,02
Infraestructura física	0,01	2	0,02
Infraestructura tecnológica	0,04	1	0,04
Sistemas integrados de gestión de calidad	0,01	2	0,02
TOTAL	1,00		2,59

Situación Externa:

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mercadeo en Redes Sociales	0,04	2	0,08
Mercadeo en medios masivos	0,05	2	0,10
Oferta de experiencias	0,04	2	0,08
Relación con entidades gubernamentales	0,04	2	0,08
Ingreso per cápita	0,04	2	0,08
Percepción del consumidor sobre los costos de bienes y servicios	0,04	2	0,08
Inseguridad	0,04	3	0,12
Distribución etárea	0,02	2	0,04
Densidad poblacional de la zona	0,04	2	0,08
Cambios en hábitos de consumo	0,04	3	0,12
Composición familiar	0,03	2	0,06
Estratificación circundante	0,03	3	0,09
Movilidad	0,04	3	0,12
Imagen institucional	0,02	1	0,02
Servicio al cliente	0,04	2	0,08
Ubicación y acceso	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
Legislación fiscal y tributaria	0,03	3	0,09
Normas de impuesto predial y valorización	0,02	2	0,04
Legislación laboral	0,01	2	0,02
Costo metro cuadrado	0,04	2	0,08
TRM	0,01	2	0,02
Inflación	0,03	2	0,06
Tasas de interés y desempleo	0,03	2	0,06
Sistemas de pago	0,02	2	0,04
Disponibilidad de parqueaderos	0,03	2	0,06
Arriendo por metro cuadrado	0,04	3	0,12
Administración por metro cuadrado	0,04	3	0,12
POT	0,03	3	0,09
Planes de desarrollo nacional y local	0,02	3	0,06
Número de centros comerciales	0,02	4	0,08
Mezcla de oferta comercial	0,04	4	0,16
TOTAL	1,00		2,41

Anexo 2. Perfil Expertos.

Experto #1.

ESTUDIOS REALIZADOS

- Bachillerato COLEGIO SAN CARLOS 2000
- BIOLOGO MARINO 2005. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- FILANTROPÍA Y RECAUDO DE FONDOS 2006. New York University.
- FINANZAS PARA NO FINANCIEROS 2007. Universidad de Los Andes.
- CONSTRUCCION SOSTENIBLE 2008. Escuela Colombiana de Ingenieros.

JUNTAS DIRECTIVAS

1. CENTRO COMERCIAL GRAN ESTACIÓN. Miembro suplente del Presidente de la Junta, desde el año 2007.
2. CENTRO COMERCIAL GRAN ESTACIÓN DOS. Miembro suplente del Presidente de la

- Junta, desde el año 2010.
3. CENTRO COMERCIAL LA ESTACIÓN IBAGUÉ. Miembro suplente del Presidente de la Junta, desde el año 2012.
 4. CENTRO COMERCIAL LA ESTACIÓN CALI. Miembro suplente del Presidente de la Junta, desde el año 2016.
 5. FUNDACIÓN ARCÁNGELES. Miembro Fundador desde el año 2006.

CARGO ACTUAL.

GERENTE ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL.

CONSTRUCTORA MOLINOS DEL CHICO.

PERFIL.

CENTROS COMERCIALES.

En los centros comerciales hago parte de los comités financieros y de mercadeo. Hago el link entre la junta directiva y la administración del centro comercial. Me encargo de la parte comercial de los centros comerciales. Hago énfasis en todo lo que tiene que ver con Responsabilidad Social Empresarial. Busco como estar con los estándares de la marca al día y mantener innovando.

FUNDACIÓN ARCÁNGELES.

Hago parte de la junta directiva y del comité de mercadeo.

CONSTRUCTORA MOLINOS DEL CHICÓ.

Me encargo de arrendar y vender inmuebles, así como también de estructurar nuevos proyectos. En la oficina estoy manejando también toda la parte administrativa y financiera.

Experto #2.

Miembro de la Junta Directiva de Gran Estación desde el año 2009.

Director escénico - Pedagogo.

Director área de artes escénicas - Universidad de los Andes - Facultad de Artes y Humanidades

Como director de teatro y ópera ha trabajado con: Teatro Colón, Teatro Libre, Teatro Nacional, Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, Ópera de Colombia, entre otros.

Egresado de la Universidad de Columbia, NY (Maestría en Dirección de Teatro).

Experto #3.

Ejecutivo con diez años de experiencia en la dirección y análisis de estrategias de mercadeo, comerciales, publicidad, manejo de medios y comportamiento del consumidor en el sector de consumo masivo. Experto en el manejo de programas de fidelización con logros significativos en los más grandes programas del país. Conocimiento de la operación

de las grandes superficies, tanto en alimentos como en otros productos. Conocimiento en Propiedad Horizontal manejando las áreas de finanzas y administrativas. Excelentes habilidades de negociación, cierre de negocios, relaciones públicas y manejo de grupos. Capacidad para trabajar bajo presión, orientado a resultados, habilidad para trabajo en equipo y orientación al cliente. Multilingüe (Francés, Inglés, Español).

EXPERIENCIA LABORAL

TERRANUM ADMINISTRACIÓN SAS, Bogotá, Colombia, Director Centro Comercial Atlantis Plaza, Noviembre 2014 – Actualmente

- Cumplir con los acuerdos de servicio pactados con el cliente para la operación de la propiedad, dirigiendo y controlando el plan de mercadeo, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos de la unidad, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente e incrementar el índice de visitantes efectivos al centro comercial
 - Aumentar el valor del precio del metro cuadrado del centro comercial.
 - Verificar la planeación y ejecución del mantenimiento
 - Planear, dirigir y controlar el plan de mercadeo

GRAN ESTACIÓN CENTRO COMERCIAL P.H., Bogotá, Colombia, Subgerente General, Septiembre 2012 – Noviembre 2014

- Ejecutar presupuesto de 20 mil millones de pesos.
- 14 áreas a cargo (contabilidad, cartera, tesorería, presupuesto, compras, recursos humanos, comercial, sistemas, mantenimiento, responsabilidad social, seguridad, gestión documental, estacionamiento, recaudo).
- Desarrollar el área comercial incrementando ventas y negociación con centrales de medios
- Implementar procesos de calidad para la obtención de certificación ISO 9001
- Diseñar e implementar las estrategias dadas por el Consejo de Administración y la Gerencia, necesarias para conseguir el desarrollo del Centro comercial procurando que cada uno de los procesos de la organización sea adecuado en cuanto a su eficiencia y su eficacia.
- Revisar la gestión desarrollada en cada uno de los procesos analizando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
- Proponer planes de acción para el mejoramiento de los procesos y por ende de toda la organización.
- Gestionar los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento del centro comercial.
- Conseguir el cumplimiento del presupuesto aprobado, alcanzando niveles elevados de productividad y competitividad.
- Soportar las reuniones de asamblea y consejo de administración.
- Desarrollar políticas que aseguren la operatividad del servicio mediante una adecuada gestión del talento humano y la correcta presentación de los servicios.
- Controlar y auditar las labores de compra y contratación.
- Llevar el orden, control, y bienestar del recurso humano.
- Realizar acciones y políticas en responsabilidad social.
- Analizar, controlar y verificar la información y hacer cumplir los procesos en el área de

estacionamiento.

- Coordinar el cumplimiento de los pagos tributarios, seguros y lo referente a las actividades legales del centro comercial.
- Velar para que las políticas de cartera se cumplan, orientar y supervisar el manejo de las cuentas contables y verificar la correcta ejecución del flujo de caja del área de Tesorería.
- Dar trámite a los requerimientos de los locales en lo referente al reglamento de Propiedad Horizontal.
- Coordinar las estrategias de Seguridad.
- Coordinar con los abogados externos lo relacionado con los procesos jurídicos (laboral, civil y tributario).
- Dar los comunicados externos a los medios de comunicación

EL TIEMPO CASA EDITORIAL, Bogotá, Colombia, Jefe Aliados Club VIVAMOS EL TIEMPO, Abril 2011 – Febrero, 2012

- Coordinar e implementar toda la logística de funcionamiento de las negociaciones con grandes aliados, generadas por la dirección de publicidad y Media24
- Incrementar entre los(as) suscriptores(as) del periódico el uso de la tarjeta “Vivamos El Tiempo” un 84%, del 1.9 veces al año a 3.5 veces al año.
- Desarrollar y coordinar estrategias para el incremento de las utilidades de los socios del club en las alianzas actuales y otras actividades nuevas que nos generen tráfico.
- Administrar el negocio de la tarjeta de crédito de marca compartida con el banco o los bancos bajo los cuales estén las franquicias.
- Coordinar el plan de comunicación del club, cuyo frente principal es la publicación mensual de la revista del Club.
- Participar del consejo editorial y verificar la diagramación de la revista mensual del Club, “Vivamos el Tiempo”.
- Generar planes de incentivos y comunicación con nuestros aliados, creando un vínculo permanente con ellos, que favorezca el crecimiento de nuestros convenios.
- Administrar los medios de comunicación permanentes del club, como la página web, haciendo mantenimiento a la actualización de los beneficios que le informen sus aliados.

ALMACENES ÉXITO S.A, Bogotá, DC, Colombia, Coordinador de Mercadeo Relacional Carulla, Pomona y Éxito, Jul. 2008-Marzo, 2011

- Comercialización del uso de la base de datos del grupo con más de 6 millones de registros de Carulla-Pomona y Éxito, con volumen venta de más de \$2.000 millones anuales.
- Responsable de la estrategia e implementación del programa “Miércoles de Diamante” en Carulla-Pomona (CRM) que logró el mayor día de ventas de la historia de la tarjeta, más de \$4.500 millones diarios.
- Coordinación de las alianzas, comunidades, puntos de fidelización y catálogo de Carulla-Pomona.
- Manejo de las agencias de mercadeo y publicidad.
- Comercialización revistas EMA y Vino&Cocina.

- Crecimiento de ventas de marcas de proveedores de la cadena por medio de las estrategias de Database Marketing.

INTERVALORES S.A. COMISIONISTA DE BOLSA, Bogotá, D.C, Colombia, Asesor Financiero, Abr. 2007- Dic. 2007

- Vincular clientes con diferentes perfiles de riesgo para los productos ofrecidos por la empresa.
- Analizar, manejar y encontrar el mejor rendimiento a las inversiones de los clientes.
- Reorganizar los pagos de las empresas vinculadas para obtener una mayor rentabilidad.
- Coordinar y ejecutar la apertura de nuevos mercados en el Huila.

BANCO GNB SUDAMERIS, Bogotá, D.C, Colombia, Asistente del Gerente Financiero Nacional, Julio 2006 – Feb. 2007

- Responsable de la compra y venta de Forwards de clientes corporativos y del Banco.
- Manejo de clientes corporativos para la compra o venta de divisas.
- Responsable de la liquidez del banco y del manejo de los Bonos TES.
- Desarrollo de archivo de MS Excel para las posiciones de la mesa de dinero
- Manejo de programas como Dealing, Set-FX, MEC (Mercado Electrónico Colombiano) y SEN (Sistema Electrónico de Negociación)

LATINVESTCO (Bogotá, Colombia) Banca de Inversión Analista Junior
Ene 2006 – Julio 2006

- Participación en Fusiones y Adquisiciones de empresas en diferentes situaciones financieras (M&A) y reestructuración financiera de empresas con dificultades en el área financiera.
- Elaboración de la alianza estratégica de una empresa en Ley 550.
- Manejo de conceptos de inversión, fusión, alianzas estratégicas y liquidaciones

EXPERIENCIA DOCENTE

Universidad Católica Popular de Risaralda, Pereira, Risaralda, Colombia, Profesor, Septiembre 2010.

Módulo de Fidelización, en un Diplomado en Fidelización de Clientes, Evaluación por estudiantes y universidad 4.8/5

FORMACION ACADEMICA

INCOLDA, Centro de Desarrollo de Bogotá, Bogotá, Colombia
Diplomado de Tesorería, Abr. 2008

CESA, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia
Administración de Empresas, Dic. 2006

Universidad de la Sorbona, París, Francia.
Economía, Septiembre, 2001-Febrero, 2002

Experto #4.

Con experiencia de más de 12 años en la Industria de Centros Comerciales. Ingeniero Industrial, especialista en Alta Gerencia, profesional certificado CSM por el ICSC. Se ha destacado en la Industria, donde actualmente se desempeña como Director Ejecutivo de ACECOLOMBIA, La Asociación de Centros Comerciales de Colombia. Su constante actividad en el sector lo ha llevado a ser miembro del comité Consultivo del ICSC por Colombia, instructor y conferencista en programas nacionales e internacionales afines a la Industria de Centros Comerciales en países como Perú, Chile, Brasil, México, Panamá y Colombia, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Alsin, Arne. (2017). ***Amazon Should Build A Virtual Reality Shopping Mall. Here's Why.*** [En línea] En: [www.seekingalpha.com](http://www.seekingalpha.com/article/4036451-amazon-build-virtual-reality-shopping-mall)
<https://seekingalpha.com/article/4036451-amazon-build-virtual-reality-shopping-mall>

Barranco Fragoso, Ricardo. (2012). IBM Software Group Mexico.
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/>

Bono, R., & Pillsbury, S. (2016). *Strategy&.* Strategy&:
<http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2016-manufacturing-trends>

Humphrey, A. (2004). *Análisis de matriz DOFA.* [En línea]
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.* [En línea]
http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/cajadeherramientas_godet.pdf.

Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.* [En línea] París.

Heisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000) *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities (Oct. - Nov., 2000), pp. 1105-1121.

Ingham, Lucy. (2015). *Virtual reality shopping: VR stores to let you visit the mall from your sofa.* En: [www. Factortech.com](http://www.factor-tech.com).
<http://factor-tech.com/connected-world/18872-virtual-reality-shopping-vr-stores-to-let-you-visit-the-mall-from-your-sofa/>

Medina, J. A. *Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas*. Universidad de Cádiz.

Mojica, F. J. (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. (L. Editores, Ed.) Colombia.

Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. [en línea] Bogotá.

ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe, (2000). *Manual de Metodologías*.

Robinson, A. (13 de Enero de 2015). *Cerasis*. Cerasis:
<http://cerasis.com/2015/01/13/manufacturing-technology/>

Scalabre, O. (05 de 2016). *TED TALKS*. www.ted.com:
http://www.ted.com/talks/olivier_scalabre_the_next_manufacturing_revolution_is_here?utm_campaign=social&utm_medium=referral&utm_source=facebook.com&utm_content=talk&utm_term=business#t-726344

Shoppertrak (2015). Big Data en Retail.
<http://es.shoppertrak.com/big-data-en-retail/>

Nielsen (2014) “Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores latinoamericanos”.
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

<http://actuarporelfuturo.blogspot.com.co/>

<http://www.americacentrodenegocios.com/>

Euromonitor International. (2014). Shopping Malls: Focal Points for Experiences in the Americas.

Fenalco. (2014). Recuperado el 2016, de www.fenalco.com.co:
<http://www.fenalco.com.co/contenido/2858>

Portafolio. (2014). Recuperado el 2016, de Portafolio:
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/centro-comercial-abre-genera-620-empleos-53698>

Eltiempo.com. (2015). Recuperado el 2016, de El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/centros-comerciales-en-colombia/16148218>

Eltiempo.com. (2016). Recuperado el 2016, de El Tiempo:
<http://m.eltiempo.com/economia/sectores/los-centros-comerciales-se-toman-las-ciudades-intermedias/16148218>

Dinero.com. (Abril de 2016). *Dinero.com*. Recuperado el 2016, de Dinero.com:
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/ranking-de-los-centros-comerciales-mas-poderosos-de-bogota/222918>

Dinero.com (Julio de 2017)
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/construccion-de-nuevos-centros-comerciales-en-colombia/247220>

Shahriari, M., Sichani, O. A., Gharibshah, J., & Jalili, M. (2016). Sign prediction in social networks based on users reputation and optimism. *Social Network Analysis an Mining* , 6, 1-16.

Tabla de Ilustraciones.

1. Triángulo griego.
2. Modelo Prospectivo Estratégico.
3. Etapas del Modelo Prospectivo Estratégico.
4. Ingresos por Cuota de Administración.
5. Ingresos por Explotación de Zonas Comunes.
6. Tráfico Peatonal.
7. Tráfico Vehicular.
8. Inversión del Sector.
9. Activos.
10. Pasivos.
11. Patrimonio.
12. Estado de Resultados Integral.
13. Utilidad Neta/ Utilidad Operacional
14. Matriz DOFA.
15. Análisis Cuantitativo DOFA.
16. Árbol de Competencias.
17. Evaluación de Factores de Cambio.
18. Matriz de Influencia Directa de Variables.
19. Gráfica de Influencia Directa (Mic Mac).
20. Matriz Juego de Actores.
21. Matriz Juego de Actores y Objetivos.
22. Plano de influencias y dependencias entre actores.
23. Balance por posiciones por objetivo.
24. Análisis Multicriterios.

- 25. Ejes de Peter Schwartz.
- 26. Escenario Apuesta.
- 27. Plan Vigía.
- 28. IGO Acciones Estratégicas.